


الجامعـة الافتراضيّة السوريّة

SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

# الاتصال التنظيمي

الدكتور بشار حزي

تـدقـيـق:

الدكتور بطرس حلاق

الدكتور أحمد شعراوي

الدكتور بوران مريدن






ISSN: 2617-989X

Books & Refrences

# الاتصال التنظيمي

الدكتور بشار حزي

من منشورات الجامعة الافتراضية السورية

الجمهورية العربية السورية 2020



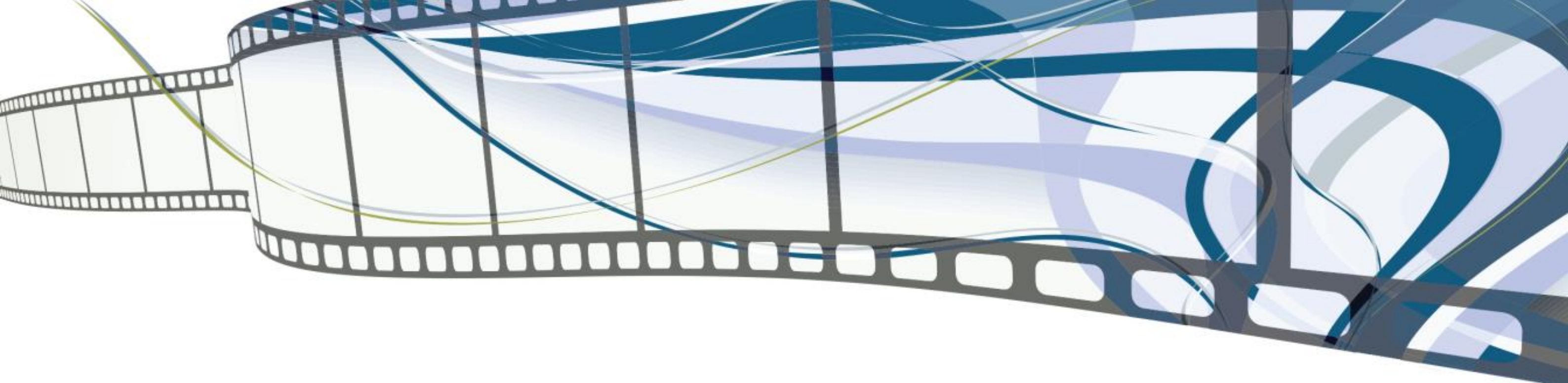
# Organizational Communication

**Dr. Bashar Hazi**

Publications of the Syrian Virtual University (SVU)

Syrian Arab Republic, 2020

## الفهرس



# الوحدة التعليمية الأولى

## الاتصال التنظيمي

### الأهداف التعليمية:

**بعد الانتهاء من الوحدة التعليمية الأولى ينبغي أن يكون كل طالب قادراً على أن:**

- يعرّف مفهوم الاتصال
- يعرَف مفهوم الاتصال التنظيمي
- يشرِح الاتصال التنظيمي الرسمي واتجاهاته
- يطبق مهام الاتصال التنظيمي

# مدخل إلى الاتصال التنظيمي

## مقدمة

نظراً لأهمية الاتصال التنظيمي في جميع الميادين العلمية والعملية فقد تناول الباحثون مجمل جوانب هذا الحقل لأنه يُعدّ الأساس في النظم الاجتماعية.والاتصال التنظيمي هو عماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد مهما كان المقصود منها، سواء داخل الأسرة أم في أية مؤسسة إنتاجية أو تعليمية، فمن خصائص نشأة المجتمع الإنساني التواصل، ونعني هنا بالتواصل التواصل بين شخصين أو أكثر لتحقيق غاية محددة.فالحاجة للاتصال كانت حاجة ملحة منذ فجر الإنسانية ولا زالت هي المحور الأساسي للحياة الاجتماعية.

لقد تفرع من علم الاتصال عدة علوم أهمها علم الاتصالات المهيمن على حياتنا المعاصرة، وعلم الاتصال والتواصل الاجتماعي الذي نشأ من خلال تراكم الحاجة للتواصل، وكذلك علم الاتصال التنظيمي.

الاتصال التنظيمي هو العنصر الأساسي الذي تبتدئ به نشأة أية مؤسسة إنسانية، حكومية أو غير حكومية أو حتى شبه حكومية، والأمر نفسه ينطبق أيضاً على المؤسسات الدولية ذات الطابع الدبلوماسي أو حتى الهيئات الدولية التي تنشأ لفترة من الزمن وتندثر بعد إتمام مهمتها.

أصبحت دراسة الاتصال التنظيمي حاجة ملحة تتعلق بمنطق التطور الاجتماعي والأدائي لأي مؤسسة.

يُعدّ موضوع الاتصال التنظيمي من الموضوعات التي تناولها الباحثون بالدراسة، في جميع الميادين العلمية، ذلك نظراً للأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع، وكذلك لأنه يُعدّ أساس النظم الاجتماعية فهو عماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد مهما كان غرضها أو هدفها سواء داخل نواة المجتمع (الأسرة) أو في المدرسة أو المصنع أو في أي مكان يتواجد فيه البشر فلابد أن يكون هناك اتصال بينهم.

ومع تطور المجتمعات أصبحت هناك حاجة ماسة وملحة إلى الاتصال باعتباره ضرورة اجتماعية للتعامل والتواصل بين الأفراد والجماعات التي لا يمكن أن تتطور وتستمر بدونه، وهكذا أصبح الاتصال عنصراً حضرياً جوهرياً دخلت برامجه في سائر مؤسسات المجتمع وتنظيماته المختلفة.

والذي نحن بصدد دراسته هنا هو الاتصال التنظيمي داخل مختلف أنواع المؤسسات أو المنظمات سواء كانت اقتصادية أو خدماتية أو تجارية أو دبلوماسية.فالاتصال التنظيمي يُعدّ أمراً ضرورياً وأساسياً جداً لأنه يمكّن الأفراد من تأدية أعمالهم بالكفاءة اللازمة، ويساعد على نشأة التعاون في العمل، ويوجه

العاملين ويحفزهم، ويؤثر على سلوكهم، ويساعدهم على التعرف على محيطهم الذي يعملون فيه، مما يخدم التطور والفعالية في الإنتاج ويوفر الكثير من الجهد والوقت اللذين يترجمان بعائدهما الاقتصادي على المنشأة، وبالتالي على العاملين وعلى الوطن ككل أيضاً.

لذلك يُعدّ الاتصال التنظيمي بمثابة المحور الذي تدور حوله المؤسسة والذي يرفد الوطن بتراكمه وتطوره بالعنصر المكون الأساس لجوهر التقدم.كما يعدّ الرادار الذي يتحسس ما يدور خارج هذا الجسم التنظيمي من وقائع ومستجدات بهدف تحقيق التكيف السريع والاستجابة الأولية اللازمة لحياة التنظيم جماعة وأفراداً، فالمعلومة أصبحت تمثل الوقود اللازم لعملية الصناعة ولحركة السوق ولحياة المنظمات في عالم المؤسسات اليوم، وبطبيعة الحال فإنّ كل من يود المنافسة والاستمرار في هذا العصر يفترض عليه أن يستثمر في عالم الاتصال والاتصالات، وأن يكون لديه أساس صحيح لتوثيق كل هذا.
ومن الواضح بأنّ الهدف العام من الاتصال التنظيمي هو توجيه مختلف سلوكيات الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة إذ يتوقف نجاح المنظمة ليس فقط على كفاءة أفرادها وإنما أيضاً على فعالية التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي، فعلى كل المستويات التنظيمية تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات.

ونحاول من خلال هذه الوحدة التعليمية التطرق إلى المفهوم العام للاتصال وإبراز عناصره والوقوف بشيء من الشرح والتفصيل على الاتصال التنظيمي محور دراستنا من خلال تعريفه، هيكله والذي نقف فيه على شكليه في التنظيم الرسمي وغير الرسمي، ومن ثم نسلط الضوء على أهمية الاتصال التنظيمي وأهدافه وذكر معوقاته ولا يفوتنا طبعاً أن نحاول إعطاء بعض خصائص الاتصال الفعال التي تسهم بقدر كبير في تحقيق أهداف المنظمة.

### 1 – تعريف مفهوم الاتصال:

إنّ تحول الإنسانية نحو الحياة الاجتماعية هو تحول يعود في أساسه إلى صفات التواصل والى قدرات الاتصال المتطورة التي يتمتع بها الإنسان مقارنة بسائر الحيوانات.فالاتصال بين البشر يُعدّ العمود الفقري للمجتمع الإنساني، حيث يُعدّ عملية جوهرية لسائر المجتمعات الإنسانية، وبدون اتصال يعيش الإنسان منعزلاً عن أخيه الإنسان في بقية المجتمع سواء كان انعزالاً حضارياً أو انعزالاً اجتماعيا.ونظراً لأهمية الاتصال فقد حظي باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة كعلم النفس، علم الاجتماع، الإنثربولوجيا حيت تناول كل علم حسب ما يتناسب مع اهتماماته وبحوثه.
ويمكن تعريف الاتصال من وجهين أساسيين هما:

**1. من الناحية اللغوية:**



اتصل بالشيء – بمعناه التام– ولم ينقطع، واتصل بفلان بمعنى بلغه وانتهى إليه.

كما يورد: اتصل به بخبر بمعنى أعلمه.

ويقال كان على اتصال به أي على علاقة به، ارتباط وصلة به، كما يرد بمعنى التصاق، تقارب واشتراك كما يعرفه قاموس روبير الصغير بمعنى: "أن يكون على علاقة مع...." في حين عرفها مختار القاموس بأنها" وصل الشيء بالشيء وصلاً".بمعنى "نقل المعلومات والمعاني والأفكار والمشاعر بين شخص وآخر وبين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف ما " أو غرض معين.

فعل Communis في اللغة الفرنسية والانجليزية ولد من مصطلح الاتصال، من المصدر ذاته أي common، وفي اللغة الانجليزية ، commun التي تعني في اللغة الفرنسية "مشترك أو اشتراك في الشيء " فالاتصال عملية تساعد الناس على التماسك مع بعضهم البعض في وحدة متكاملة".

وبالتالي نصل إلى أنّ أي من هذه التعاريف توضح لنا أنّ لفظ الاتصال يتضمن المشاركة والتفاهم حول موضوع أو فكرة معينة بغية تحقيق هدف ما.

**2. مصطلح الاتصال:**

نرى أن لفظ الاتصال اختلفت معانيه باختلاف اتجاهات القائمين على دراسته ولكل نظرته ومفهومه لهذا المصطلح، ويرجع ذلك الاختلاف إلى طبيعة حقل كل من يتناول هذا اللفظ" – فهناك من تناوله على أنه: "عملية نقل المعلومات من طرف لأخر". كما يعرفه أحد الباحثين بأنه "تبادل المعلومات بين شخص أو أكثر"، وذلك عن طريق "خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه – يعرفه أندروي سيزلاقي، مارك جي والاس بأنه "العملية التي يتم بموجبها نقل وتبادل المعلومات"، كما عرفه قاموس أكسفورد بأنه "نقل الأفكار أو توصيلها أو تبادلها بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارة".

وقد عرفت منظمة الإدارة الأمريكية الاتصال بأنه "عملية خلق التفاهم وإشاعته، أي تبادل الأفكار ونقلها ونشرها بين الأفراد".

– كما يعرفه باحث آخر على أنه: "نقل الرسالة بين فردين أو أكثر باستخدام رمز أو مجموعة رموز مفهومة للمجموعة عبر استخدام قنوات اتصالية لتحقيق أهداف متعددة وبشكل يضمن التواصل والتأثير".

فالاتصال يشير إلى تبادل وانتقال للأفكار والمعلومات مابين الأشخاص داخل نسق معين.وفي هذا

الصدد يذكر مجدي محمد عبد الله أن الاتصال هو: "العملية التي بها يتفاعل المرسلون للرسائل في سياقات اجتماعية معينة".

كما نجد علماء الاتصال قد عرفوا الاتصال على أنه لفظ مشتق من الكلمة اللاتينية ويقصد به "مقاسمة المعنى وجعله عاماً بين شخصين أو مجموعة Communication أو جماعات".

وقد ركز علماء النفس على أنّ الاتصال هو وسيلة للتأثير، لذلك فإنّ الاتصال من وجهة نظرهم يعرف بأنه: " السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الأخر".وينظر علماء نظم المعلومات إلى الاتصالات من وجهة النظر الرياضية والإحصائية والهندسية فالشيء محل الاتصال هو المعلومات، ووفقاً لنظم المعلومات فإنّ الاتصالات هي: "استقبال وترميز وتخزين وتحليل واسترجاع وعرض وإرسال المعلومات".وفي إطار العمل والتنظيم فإنّ "الحقل المغطى بكلمة الاتصال لا يعرف دائماً بوضوح، وإحدى المحاولات الأكثر أهمية لتحديده هي محاولة **فان كرانش** سنة 1973 ، والذي ميز التواصل، الإعلام، الاتصال.أما "الإعلام" فهو وحدة متعلقة بالعامل أو (الآلة) الذي يستنتج من ملاحظة العامل الآخر أو (آلة أخرى) وتلقي هذه المعلومة قد تفسر بتعديل سلوك العمال أو الآلات.و"التواصل" يعني تأثير عامل معين (عامل أو آلة) على آخر مهما كانت الوسائل المستخدمة لإحداث هذا التأثير بينما الاتصال هو حالة خاصة للتفاعل الذي يعرف باستعمال الرموز الممثلة مسبقاً لدى المنظمة.

من خلال كل هذه التعريفات يتضح أنّ الاتصال عملية تبادل للمعلومات وإرسال للمعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر، وذلك بهدف إيصال المعلومات الجديدة للآخرين، أو التأثير في سلوكهم سواء كانوا أفراداً أو جماعات، أو تغيير هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينة من أجل تماسك العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين الأفراد وتعزيزها لتحقيق أهداف اجتماعية أو إنسانية.

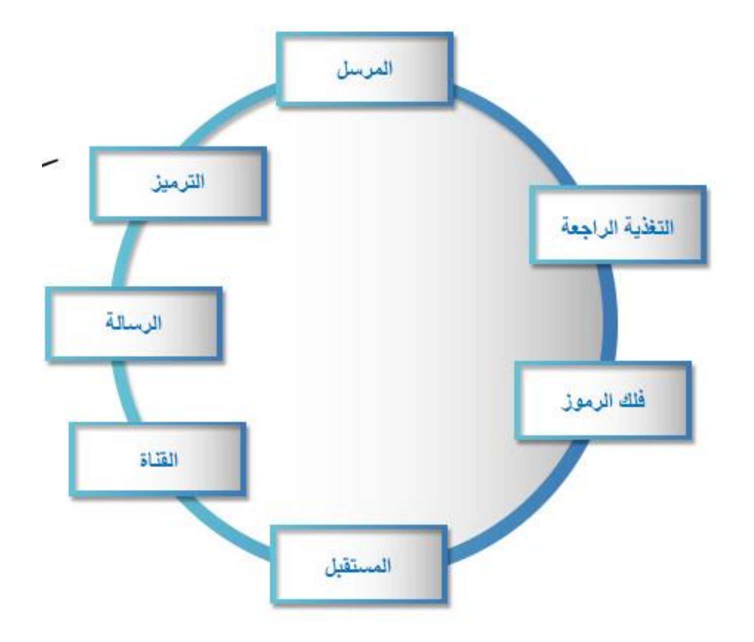
### 2 – عملية الاتصال وعناصرها:

لا يمكن الحديث عن الاتصال دون التعرض لمكوناته أو عناصره الأساسية حتى يمكن فهمها وزيادة فعاليتها، وتتألف عملية الاتصال من ثلاثة عناصر أساسية كحد أدنى وهي:

- **المصدر(المرسل).**
- **الرسالة.**
- **ومستقبل الرسالة.**

هذا بشكل بسيط، إلا أنه في الحياة العملية تُعدّ عملية الاتصال أكثر تعقيداً.

والشكل يوضح عملية الاتصال بعناصرها المتنوعة:




- **المصدر (المرسل) source**

وهو "الشخص أو مجموعة الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين" يشاركوه في أفكار واتجاهات أو خبرات معينة، وهو الذي تصدر عنه الرسالة الاتصالية بمحتوياتها المختلفة، ولإيصال الرسالة إلى الجهة المستهدفة منها لابد للمصدر من إيجاد طريقة لتحويل الرسالة المقصودة ونقلها بدقة إلى الجمهور المستهدف.وهنا يمكن للمرسل استخدام إشارات أو مفردات لغوية، كلمات أو صور أو تعابير الوجه أو أية أمور أخرى لتمكين المُستَقبِل المقصود من فهم الهدف أو المعنى المطلوب من الرسالة.كما يجب على المصدر المرسل أن يستخدم الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة- موضوع الاتصال- بشكل يحقق الهدف من وراء إيصالها ودون أية عراقيل تعرقل وصولها للمستقبل المستهدف، وقد يكون المصدر شخصاً أو جماعة، أو أي مصدر آخر مثل التلفزيون، الراديو، الصحف والمجلات وغيرها، **فالمرسل يقوم بوظيفتين** هما:

أ - **تحديد الفكرة أو المهارة** أو غيرها مما يرغب في توجيهه لمن يتعامل معهم، ثم دراسة هذه الفكرة وجمع المعلومات المناسبة عنها وتنظيمها وتبويبها وتحديد أو اختيار الأسلوب أو الوسيلة المناسبة.

ب- **القيام بالشرح** وتوضيح هذه الفكرة أو المهارة لمن هم في حاجة إليها عن طريق اللغة أو الوسيلة التي اختارها في وقت معين.

- **الترميز Encoding**

وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم كاستعمال اللغة والرموز وأية تعابير يتم الاتفاق عليها تساعد على تسهيل وفهم مضمون عملية الاتصال.

- **الرسالة Message**

وهي جوهر عملية الاتصال، أي بدون رسالة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة لا يكون هناك اتصال.ويجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف، ومن حيث استخدام الرموز والمصطلحات حتى لا تحتمل تفسيرات مختلفة، وأن تكون لغة الرسالة سليمة وتتناسب مع مقدرة فهم المستلم اللغوية .

- **القناة أو الوسيلة Medium**

هي الوسيلة أو الواسطة المادية لتوصيل الرموز حاملة المعاني التي تشكل الرسالة، وتوجد أنواع للقنوات من بينها:

أ- **القناة اللفظية:** يتم نقل المعاني في رموز صوتية وجهاً لوجه، أو مباشرة.

ب- **القناة الكتابية:** يتم فيها نقل المعلومات كتابة على ورق أو أي وسيلة كتابية أخرى.

ج- **القناة التقنية:** الهاتف بنوعيه الثابت والنقال، التلفزيون، الراديو ...الخ.

د- **القناة التصويرية:** مثل الملصقات، لوحة الإعلانات.

وترتبط بكل الوسائل المتاحة الشخصية منها وغير الشخصية.ويمكن القول إنّ وسائل الاتصال المطلوبة لكل عملية اتصال تختلف عن الأخرى وذلك لاختلاف بيئة الاتصال واختلاف موضوع العملية الاتصالية واتجاهها وخصائصها، بالإضافة إلى أهداف المرسل وعادات الوسيلة المرغوبة من قبل كل من المصدر والمُستَقبِل.

- **المُستَقبِل Receiver**

وهو الذي يستقبل الرسالة المرسلة من المرسل بالشكل الذي تم استهدافه من قبل المرسل.وحتى يتم ذلك لابد أن يكون المُستَقبِل على استعداد تام لقبول الرسالة وتفسيرها التفسير المناسب وحسب خبراته السابقة.أما التأكد من أن المُستَقبِل قد استقبل الرسالة (إيجابياً أو سلبياً) فغالباً ما يكون من خلال التغذية العكسية الواردة منه للمرسل وبأية وسائل اتصالية أخرى.

أما الإشعار باستلام الرسالة بين شخصين فيمكن التعبير عنه بطرق عدة مثل حركات الجسم، إشعار بالقبول، ابتسامة عريضة، أو غضب، أو من خلال توجيه كلام جارح أو نقد شخصي...الخ.

- **فك الرموز Decoding**

من أجل استكمال عملية الاتصال، فإنّ الرسالة يجب ترجمتها أو فك رموزها من منظور المُستَقبِل، وينطوي ذلك على التفسير أو محاولة الفهم، والذي يتوقف بدوره على خبراته السابقة ومنفعته المتوقعة من

الاتصال، وإدراكاته نحو المرسل.

- **التغذية الرجعية Feedback**

قد يؤدي الاتصال من جانب واحد إلى احتمالات التحريف أو عدم المطابقة بين الرسالة المستهدفة والرسالة المتلقاة، وبالتالي عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المُستَقبِل بل يتعين على المرسل التأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح وملاحظة الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة من قبل المُستَقبِل.

وفي مجال الإدارة يمكن لعناصر الاتصال أن تكون متسلسلة كما يلي:

- **الهدف:** وهي الغاية المراد الوصول إليها من عملية الاتصال.
- **المرسل:** قد يكون فرداً، أو جماعة، وتتوقف فعالية عملية الاتصال على كفاءته وقدرته على نقل مضمون الرسالة.
- **المُستَقبِل:** فرد أو جماعة، وهو الذي يتلقى مضمون الرسالة.
- **وسيلة الاتصال:** الأداة المستعملة لنقل الرسالة، وقد تكون شفهية، كتابية، سمعية مرئية، ويتوقف اختيارها على مضمون الرسالة.
- **نتيجة الاتصال:** التغير الحادث عند المُستَقبِل بعد تلقي الرسالة.
- **التغذية العكسية:** ويتمثل في تأكيد المرسل أنّ الرسالة قد وصلت وتم استيعابها وأنها أحدثت ردة الفعل المطلوبة.
- **المعوقات:** وهي العوامل المؤثرة في فعالية الاتصال ونجاحه وتحقيقه للهدف سواء في المرسل أو المُستَقبِل أو الرسالة أو الإدارة.

### 3 – الاتصال التنظيمي:

يعد الاتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها، إذ أن كلّ الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة من أجل تسيير الأنشطة المراد تحقيقها كافة، إذ أن الاتصال بمثابة الوسيلة الاجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتواصل البناء في إطار تحقيق الأهداف المبتغى إنجازها.

"والاتصال التنظيمي هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات، ويشارك في تسيير الأفراد، بمعنى على التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات".

فالاتصال يعدّ من العوامل التوجيهية الهامة لأنه يشكل الجهاز العصبي لكل تنظيم أو إدارة.فمن خلاله تنقل جميع المعلومات من مختلف نقاط جهاز التنظيم أو الإدارة إلى مركز اتخاذ القرار وبواسطته أيضا تنقل جميع المعلومات إلى مراكز التنفيذ.

ففعالية التنظيم والإدارة تتوقف بدرجة كبيرة على سلامة نظام الاتصالات الموجودة بها.ولقد اختلفت وتباينت الآراء والمفاهيم بشأن الوصول إلى مفهوم دقيق واضح وشامل للاتصال التنظيمي بين مختلف الباحثين والمفكرين، إلا أنّ هناك إجماعاً شاملاً حول الإطار الضمني لمفهوم الاتصال التنظيمي بأنه نقل رسالة من شخص إلى آخر في المنظمة سواء يتم ذلك من خلال استخدام اللغة أو الإشارات أو المعاني بغية التأثير على السلوك.

وتجدر الإشارة هنا إلى أنّ الاتصال بين الأفراد والجماعات داخل المنظمات على درجة عالية من الأهمية، إذ أنّ الدراسات والأبحاث العلمية تشير إلى أنّ نشاط الاتصالات يشكل أكثر من 75 % من أنشطة المنظمات، فهي بمثابة الدم الدافق بالحياة في شرايين المنظمة وهذا يضمن لها سبل الاستمرار والبقاء ضمن عالم المؤسسات.

"ولقد أكدت دراسات كانت (1977) وكلاوس وباس (1982) أن عمل المدير هو الاتصالات.فالتواصل المباشر مع العاملين والزملاء والمديرين والاجتماعات المتعددة والمختلفة تمثل 80 % من نسبة الوقت المخصصة لنشاط المدير في التنظيم".

كما يشير بارناد أنّ "الاتصال التنظيمي من الوظائف الهامة لأي منشاة والذي يتطلب التنسيق بين الإطار الرسمي وتقبل الجانب غير الرسمي مع اختيار الأشخاص".

من خلال كل هذا يمكن أن نقول عن الاتصال التنظيمي كعملية:

- نشاط إداري، اجتماعي ونفسي داخل المنظمة، يسهم في نقل الأفكار وتحويلها عبر القنوات الرسمية لهدف خلق التماسك في وحدات التنظيم وتحقيق أهداف المنظمة.
- يُعدّ وسيلة ضرورية وهامة في توجيه السلوك وتغييره على المستوى الفردي والجماعي في المنظمة.
- وسيلة أساسية لإنجاز المهام والوظائف وكل الأنشطة المختلفة للمنظمة.

### 4- هيكل الاتصال التنظيمي:

يتكون كل نسق من عدة وحدات ومستويات مختلفة، وهذه الوحدات والمستويات تشكل هيكل المنظمة أو النظام الإداري لها الذي يحدد بصفة رسمية مكانة ودور كل فاعل داخله، ولا يمكن أبداً فصل الهيكل التنظيمي عن هيكل السلطة إذ أن هذا الأخير هو الذي يحدد حدود المهام التنظيمية التي ترتبط بدرجة

أساسية بمناصب العمل.

حيث وجد صلة عضوية بين التنظيم الإداري وعملية الاتصال، إذ نجد التنظيم الرسمي هو الذي يعمل على تقسيم العمل ويحدد السلطات والمسؤوليات والواجبات، وكذلك العلاقات الوظيفية، وبجواره التنظيم غير الرسمي والذي يتحدد بين العاملين أو الفاعلين على أسس شخصية تفاعلية، ولكلا النوعين من التنظيم صلة وثيقة ومباشرة بعمليات الاتصال، فنتيجة للتفاعل الحاصل بين الفاعلين في إطار الهيكل التنظيمي الذي يقتضي تبليغ المعلومات والأوامر والتعليمات والمطالب إلى مختلف المستويات والأقسام، فقد أصبح من الضروري وجود منافذ ومسالك لهذه العملية والتي نعبر عنها بالهيكل الرسمي الذي يتميز بأنماط

وأشكال رسمية لحركة المعلومات.

بهذا يمكن الحديث عن اتصال رسمي مرتبط بالتنظيم الرسمي للنسق، كما يمكن ربط الاتصال التنظيمي اللارسمي بجماعات معينة داخل التنظيم الرسمي نفسه.

وسنتطرق في الآتي إلى كل نوع بشكل مفصل.

### 5ـ الاتصال التنظيمي الرسمي:

- **تعريفه:**

"هو الذي يتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط أجزاء المنظمة كافة ببعضها بعضاً، وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل".وفي هذه الحالة ينقل أوامر وتعليمات وتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى للمستويات الأدنى".وهو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعاً في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة" .

ويمكن أن نعرّف الاتصال الرسمي بأنه تلك القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة لانسياب المعلومات، وتوجد في الهيكل التنظيمي، ويتم من خطوط وقنوات خاضعة لقوانين وقواعد تفرضها المنظمة.

ويعتمد هذا النوع من الاتصالات على المذكرات أو التقارير والاجتماعات الرسمية، وقد يكون صاعداً أو هابطاً أو أفقياً، أو محورياً.وتبتعد العلاقات في هذا النوع من الاتصالات عن الطابع الشخصي وتتقيد بلوائح معينة.

- **مهامه:**

يمكن إجمال أو توضيح بعض مهام الاتصال التنظيمي الرسمي في النقاط التالية:

- نشر أهداف المنظمة وقيمها وفلسفتها.
- إعلام أعضاء المنظمة بخطط المنظمة، وإمكانياتها وتطلعاتها.
- إبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر إلى العاملين.
- الحصول على المعلومات والبيانات والاستفسارات والتوقعات والمقترحات والمشكلات والشكاوى.
- توضيح التغيرات والتجديدات والإنجازات.
- تطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال.

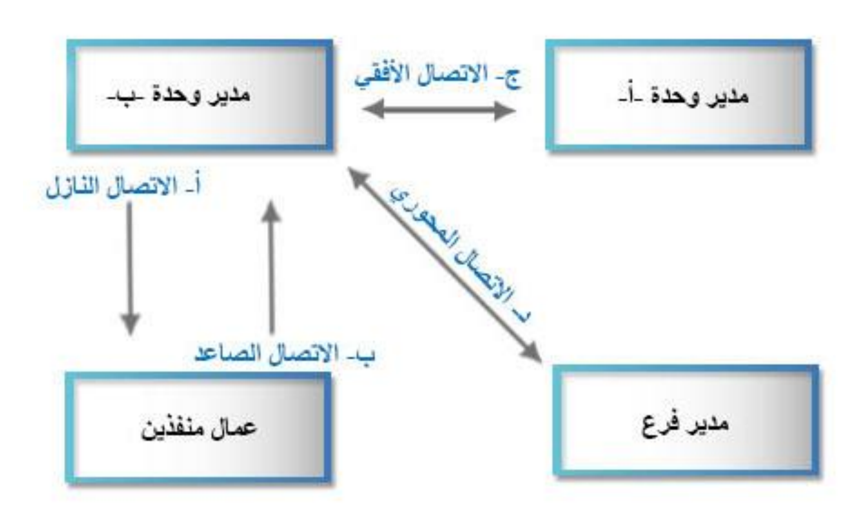
الأمر الذي يصب في النهاية في اتجاه تحقيق الأهداف، وخدمة مصالح العمل من التأثيرات في الأفراد ودفعهم في اتجاه تحقيق الهدف.

ومن خلال هذه المهام يمكن أن نستشف أهمية الاتصال التنظيمي الرسمي كنشاط إداري في:

- نقل المفاهيم والآراء والأفكار لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وتحقيق أهدافها.
- ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين داخل المنظمة.
- يعتمد عليه في عملية اتخاذ القرارات التي تمثل المحور الأساسي الذي تقوم عليه أي منظمة.
- توطيد الثقة بين المنظمة والموظفين ما يخدم المصالح المشتركة ويسير بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها.

- **أشكاله:**

يتخذ هذا النوع من الاتصال التنظيمي أربعة اتجاهات أو أشكال، ويمكن إبراز ذلك في الشكل التالي:



وسنستعرض بالتفصيل كل شكل على حدة فيما يلي:

- **الاتصال النازل:**

ويطلق عليه البعض الاتصال المتجه إلى أسفل، وبناء عليه تتدفق الرسائل من قمة التنظيم أو أعلى التنظيم إلى أدناه، وقد تكون هذه الاتصالات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى، أو قد تكون من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا، أو من العليا إلى الدنيا مباشرة، ولذلك فإنّ هذا النوع من الاتصالات يستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم.

**وللاتصال الهابط هدفان هما:**

**أ – توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة وواضحة حتى يمكن إدراكها وفهمها.**

**ب– قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوس.**ومن أكثر الطرق المستخدمة في هذا النوع من الاتصال التنظيمي الاجتماعات الرسمية والنشرات الخاصة بالموظفين، كتيبات التنظيم، مجلات التنظيم، مجلات الحائط، التقارير النمطية....الخ.وتجدر الإشارة إلى ضرورة متابعة المعلومات المنسابة من الأعلى إلى الأسفل حتى تضمن وصولها وفهمها بالطريقة السليمة والصحيحة، وهذا يكون عن طريق التغذية الراجعة.

**ويمكننا التطرق إلى مزايا هذا النوع من الاتصال ومعوقاته فيما يلي:**

**أ/ مزايا الاتصال النازل: للاتصالات النازلة مزايا عدة منها:**

- تعليم الموظفين وتوجيههم، وتوضيح المواقف المختلفة لهم، وهذا ما يعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم، وبالتالي يقضي على جو عدم الثقة الذي قد يسود المنظمة أو حالة خيبة الأمل نتيجة الشعور بأن الفرد يعمل دون أن يدري لماذا؟ أو كيف؟ أو متى يعمل؟.
- يمكّن من خلق الشعور لدى الموظف بأنه موضع اهتمام الإدارة وتقديرها في المستويات العليا.وهذا يخلق لدى الأفراد روحاً من الكبرياء والاعتزاز بالنفس والعمل.
- تمكين العاملين من متابعة التغيرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المنظمة وما هو موقف الإدارة منها، مما يساعد على المحافظة على التوازن العام للمؤسسة.

**ب/ معوقات الاتصال النازل:**

إنّ أسباب فشل هذا النوع من الاتصال ترجع إلى معوقات عدة نذكر منها:

- إنّ العديد من التنظيمات غالباً ما يعتمد على وسائل اتصال ميكانيكية وكتابية، ويتحاشى الرسائل الشفهية والمواجهة (وجهاً لوجه) مما يفقد الاتصال قيمته وهدفه.

- أسلوب الفلترة من قبل المسؤولين من خلال حجبهم لبعض المعلومات عن المستويات الدنيا.ومعظم هذه المعلومات تؤثر حتماً وبشكل فعال في إحداث الأثر المرغوب للرسائل الهابطة من الإدارة للعاملين.
- نقص الفهم والمعرفة من جانب المرؤوسين، ويتمثل في عدم إدراكهم بأنّ هذه المعلومات قاصرة عليهم أم يجب نقلها للآخرين منهم في مستويات تالية، وهذا من شأنه أن يحد من الاتصال الفعال.
- مصداقية المرسل ومدى سلطته ومدى الثقة فيه، والخبرات السابقة معه...وكل هذا من شأنه أن يؤثر سلباً على الاتصال والعكس.
- التوقيت ويقصد به الوقت المناسب لاستقبال المتلقي للرسالة، وكذلك المكان المناسب والحالة النفسية التي عليها متلقي الرسالة.

| |
|---|
| الإطارات العليـــا |
| المشرفـــــون |
| العمـــال المنفـــذون |

**شكل رقم (03) يوضح الإتصال الرسمي النازل**

- **الاتصال الصاعد:**

ويقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا، ويعد هذا الاتصال حاسماً ومهماً لنمو التنظيم وتطويره.

ويمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الاتصال حسب ما جاء به كل من ليسلي وليود في أربع نقاط والمتمثلة في:

1- معلومات حول أداء المرؤوس ومدى تقدمه وخططه المستقبلية.
2- مشكلات العمل التي تحتاج وقفة من المدير والتي تتضمن جملة الشكاوى والمشاكل التي يعاني منها الفاعل.
3- أفكار حول تحسين سبل العمل لطلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم أو في أداء عملها.
4- معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة.

والاتصال الصاعد يأخذ أشكال عدة، فقد يكون عن طريق الاجتماعات وتقارير الأداء وصناديق الاقتراحات واتباع سياسة الباب المفتوح من قبل الرؤساء.

وكذلك للاتصال الصاعد مزايا ومعوقات نذكر منها ما يلي:

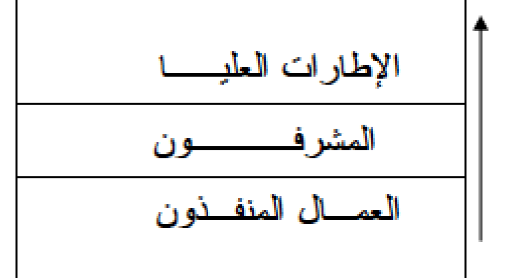
**أ/ مزايا الاتصال الصاعد:**

- تمكين الأفراد من التعبير عن أحاسيسهم ومشاعرهم، وهذا بالطبع إرضاء للحاجات الاجتماعية والذاتية لهم.
- يمكن من اكتشاف الأخطاء قبل استفحالها أو وصولها لمرحلة الخطر ومعالجتها.
- المساعدة في زيادة الالتزام من جانب المرؤوسين بأهمية تحقيق فرص الاتصال المنتظمة أو المتقاربة مع الرئيس.وبناء عليه يشعر المرؤوس بأنه جزء هام في المنظمة مما يجعله يدلي بكل البيانات والمعلومات التي يلمسها في بيئة العمل وفي ظل الظروف الدافعة للعمل، حتى يمكن للإدارة تطوير ظروف العمل وتحسينها ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية.

**ب/ معوقات الاتصال الصاعد:**

- هناك معوقات عدة تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة من الاتصال الصاعد وهي:
- محاولة المرؤوس الهيمنة على العوامل المؤثرة في رأي الرئيس به، ومحاولته أن يترك كذلك أثراً إيجابياً لدى الرئيس.وقد يتطلب ذلك إدخال التعديلات اللازمة في محتوى الرسالة أو حتى في بعض الحالات الاستثنائية تزييف بعض المعلومات.
- البعد المكاني والإداري بين الرؤساء والمرؤوسين.
- التقاليد الإدارية في المنظمة، كاعتبار أنه من الطبيعي أن يبدأ الاتصال بالمرؤوسين وليس بالعكس، ويعتبرون الاتصالات الصاعدة استثنائية بينما الاتصالات النازلة هي الأساسية.
- حب العزلة لدى الرؤساء واتباع سياسة الباب المغلق، والبعد عن الاتصال المباشر بالمرؤوسين، ويترتب عن ذلك وجود حاجز بين الرئيس والمرؤوسين مما يجعل معلومات كثيرة خاصة بالعمل تكون بعيدة عن مسمع المدير ومرآه، ويؤخذ عليه أن ينقل الأنباء السارة وغير السارة بصورة دائمة.

شكل رقم (04)يوضح الإتصال الرسمي الصاعد




**- الاتصال الأفقي:**

ويتم هذا النوع من الاتصالات بين الأفراد على المستوى الإداري نفسه، كأن يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق بغية التنسيق والتكامل، وهذا النوع من الاتصالات ضرورية لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة.

كما أنّ هذا النوع من الاتصال يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب، الأمر الذي يسمح ويعطي المديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية.

ويمكن إجمال **أهم وظائف الاتصال الأفقي** فيما يلي:

أ – التنسيق للقيام بمهمة.

ب– حل المشاكل وذلك في محاولة الاجتماع لحل مشاكل تعرضت لها المنظمة.

ج– تبادل المعلومات (المشاركة).

د– حل الصراع ويتمثل ذلك في اجتماع أعضاء إدارة أو إدارتين ليناقشوا صراعاً قد نشب بين أعضاء كل إدارة أو بين إدارتين، حيث أنّ الاتصال الأفقي في مثل هذه الحالة يسهل عملية التنسيق بين الإدارات المختلفة، ويقلل من الجهد والوقت اللازمين لتبادل المعلومات بينهما.ويمكن الإشارة إلى مزايا هذا الاتصال ومعوقاته كالتالي:

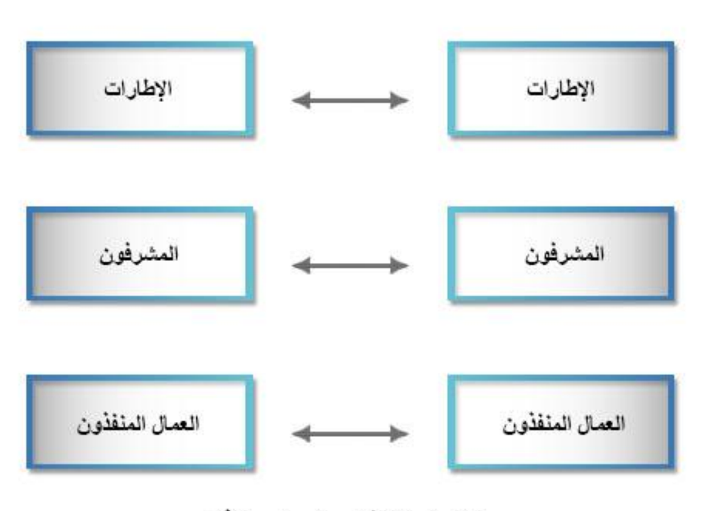
**أ/ مزايا الاتصال الأفقي:**

- يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب وفي كل وقت تقريباً، الأمر الذي يعطي المديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية.
- يساعد على الروح المعنوية للموظفين ويبرزهم كشركاء في الإدارة أكثر منهم مرؤوسين عليهم السمع والطاعة.

**ب/ معوقات الاتصال الأفقي:**

بالرغم من هذه المزايا التي تتسم بها الاتصالات الأفقية فإنّ هناك معوقات عدة تعوق أداءها الفعال وهي:

- إنّ تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل داخل المنظمة خلق أنواعاً متعددة من الولاء داخلها إلى الحد الذي يحول دون تحقيقها.
- إنّ هذه الاتصالات إذا ما تحققت لا تتم بالسرعة المطلوبة ومرد ذلك شدة التمسك بالشكليات والمبالغة في إطالة الإجراءات والتعقيدات.




الاتصال التنظيمي الرسمي الافقي

- **الاتصال المحوري:**

ويطلق عليه تسمية الاتصال القطري أو المائل.وكلها تصب في معنى واحد والذي يتمثل في "أنها تنساب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كأن يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق".

من كل ما عرضناه من أنواع الاتصال التنظيمي الرسمي فإنه يمكن أن تتبين لنا أهمية كل شكل وحدوده من التأثير في الجو التنظيمي للمنظمة، وعليه فإنّ إعطاء الاهتمام لكل أنواع الاتصال الرسمي المذكورة سابقاً يؤدي إلى تكوين انطباع جيد عند المرؤوسين، ويساعد على سيرورة المعلومات داخل الأطر التنظيمية بشكل كافٍ وبصورة واضحة ومنتظمة، ويفتح المجال لكل الفاعلين داخل التنظيم من خلال الاهتمام بكل هذه الأشكال من أجل إبداء أرائهم في الأعمال التي يقومون بها وهذا ما يساعد على تنمية وزيادة الدوافع

الداخلية للفاعلين، والتي تعمل على زيادة تماسكهم وتعاونهم وبالتالي تحقق الرضا في العمل.

## الخلاصة

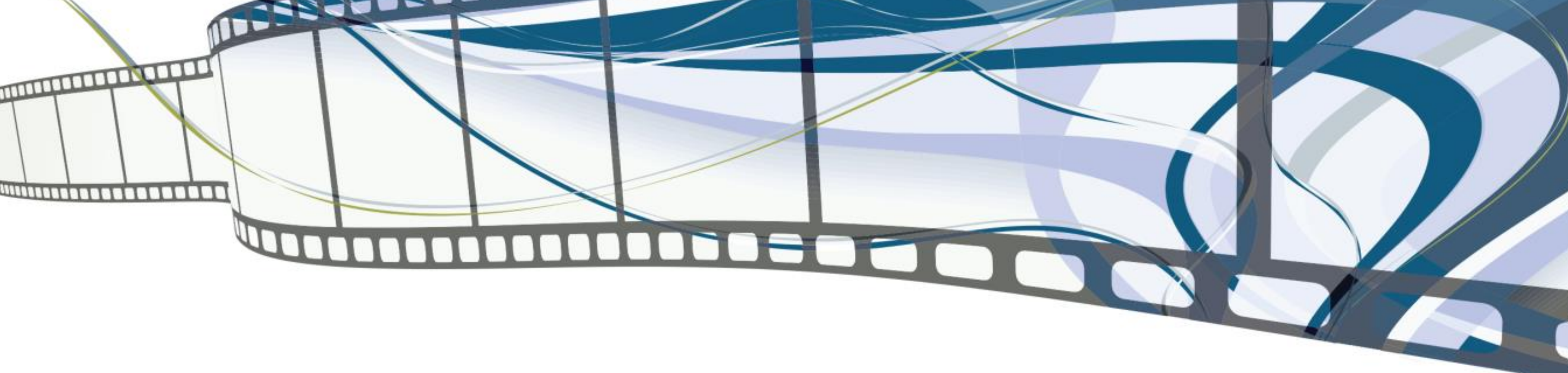
- **تعريف الاتصال:**

- اتصل بالشيء – بمعناه التام– ولم ينقطع، واتصل بفلان بمعنى بلغه وانتهى إليه.
- "تبادل المعلومات بين شخص أو أكثر"، وذلك عن طريق "خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه.
- " مقاسمة المعنى وجعله عاماً بين شخصين أو مجموعة Communication أو جماعات".
- عناصر الاتصال المتنوعة: المرسل، الترميز، الرسالة، القناة، المُستقبِل، فك الرموز، التغذية الراجعة.
- الاتصال التنظيمي الرسمي: "هو الذي يتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كل أجزاء المنظمة ببعضها بعضاً، وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل".
- الاتصال الرسمي هو نشاط إداري.
- **مهامه:** نشر أهداف المنظمة وقيمها وفلسفتها، إعلام أعضاء المنظمة بخططها وإمكانياتها وتطلعاتها، إبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر إلى العاملين، والحصول على المعلومات والبيانات والاستفسارات والتوقعات والمقترحات والمشكلات والشكاوى، توضيح التغيرات والتجديدات والإنجازات، تطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال.

## التمارين

1. اختر إحدى المنظمات الحكومية التي تتعاطى أنت معها بشكل دائم (كشركة الهاتف أو البريد)، وادرس طريقة علاقتها بك من حيث تزويدك بالمعلومات، وطرق الدفع والصيانة، وقارب بما سبق في الوحدة التعليمية الأولى من وصف لطرق الاتصال وفعاليتها معك كمواطن.

2. ضع وصفاً مفصلاً لعملية الاتصال من أي وسيلة إعلامية تختارها مع التركيز على موضوع واحد، مثلاً:
   - تناول مقالاً في إحدى وسائل الإعلام التي تعتمد عليها أنت يومياً وضع وصفاً له بحسب العناصر التالية: المرسل، الترميز، الرسالة، القناة، المُستقبِل، فك الرموز، التغذية الراجعة.



# الوحدة التعليمية الثانية

# أنواع الاتصال التنظيمي وأهدافه

## الأهداف التعليمية

**بعد الانتهاء من دراسة الوحدة التعليمية الثانية يجب أن يكون الطالب قادراً على أن:**

- يعرّف مفهوم الاتصال التنظيمي غير الرسمي
- يشرح دوافع الاتصال التنظيمي غير الرسمي
- يحدد مفهوم الاتصال التنظيمي الرسمي
- يميّز بين أساليب الاتصال الرسمي في التنظيم
- يشرح أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي الرسمي
- يعدد معوقات الاتصال التنظيمي الرسمي

**النوع الأول: الاتصال التنظيمي غير الرسمي**

**النوع الثاني: الاتصال التنظيمي الرسمي**

# أنواع الاتصال التنظيمي وأهدافه

## النوع الأول – الاتصال التنظيمي غير الرسمي

### أولاً– تعريف الاتصال التنظيمي غير الرسمي

– الاتصال التنظيمي غير الرسمي هو"الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات، ويكون هذا الاتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة. وتتميز هذه الاتصالات بسرعة إنجازها قياساً بالاتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط وإجراءات رسمية محددة".

– الاتصال التنظيمي غير الرسمي "هو اتصال دائم الحركة والتجدد والتغير، ويتم عبر خطوط تنتشر في اتجاهات متعددة ومختلفة دون أن تحدد الإدارة موضوعه أو طريقته، أو تملك القدرة على السيطرة عليه سيطرة تامة. فإذا حاولت منعه في مكان ظهر في مكان آخر نظراً لارتباطه بالطبيعة البشرية وبالبيئة الإنسانية، حيث يتعذر كبته تماماً".

إذاً فالاتصالات التنظيمية غير الرسمية تحدث بطرق غير مضبوطة وغير مقننة، وتكون شفوية غير مؤكدة أو ملزمة، ويظهر لنا جلياً أن الاتصالات غير الرسمية قد برزت أهميتها على أثر تجارب هاوثورن والأفكار التي قدمها أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية، إذ يؤكدون على الدور الهام الذي تلعبه الاتصالات التنظيمية غير الرسمية في إنجاز أهداف المنظمة.

### ثانيا– دوافع الاتصال التنظيمي غير الرسمي

توجد عوامل ودوافع تجعل الأفراد في المنظمة يتصلون معاً بطريقة غير رسمية مما يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي. وهذه الدوافع هي:

1– وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها.

2– إنّ التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم لظروف المنظمة.

3– رغبة الأفراد القياديين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور في المنظمة.

4– عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين.

5– اتباع المنظمة لنمط القيادة الديكتاتورية والمركزية الزائدة ومنع حرية التعبير والمشاركة للأفراد والعاملين.

6- عدم التقيد والالتزام بقنوات التنظيم الرسمية، ويعود السبب في ذلك إلى غموضها وعدم وضوحها للأفراد العاملين.

ويترجم الاتصال التنظيمي غير الرسمي في شكل علاقات تتمثل في:

- اللقاءات العفوية بين زملاء العمل.
- الحوار المتبادل داخل المكاتب.
- الاتصال المباشر من شخص لآخر (من الفم إلى الأذن) والذي ينقل بسرعة وبصفة سرية المعلومات والتي تكون أقل أمانة من الرسالة الأصلية (الإشاعة).

فالاتصالات داخل التنظيم في معظم الأحيان تتجاوز القنوات الرسمية لتوصيل المعلومة، وتسلك بدلاً من ذلك واحداً أو أكثر من الطرق غير الرسمية، فالاتصال غير الرسمي أصبح ملازماً للاتصال الرسمي داخل التنظيمات في وقتنا الحالي. حيث نجد أن تواجد الاتصال غير الرسمي لوحده يشكل نوعاً من الفوضى والعشوائية وعدم التنظيم والتسيير، وتواجد الثاني (أي الرسمي) دون الأول هو تجريد وفقدان لمعنى العملية الاتصالية لأنه ينقص من الإبداع والمبادرة والتجديد من قبل الفاعلين ذلك أنه يحد من تفاعلاتهم الاجتماعية.

### ثالثا- سلبيات الاتصال التنظيمي غير الرسمي:

يمكن أن يكون للاتصال التنظيمي غير الرسمي **أثر سلبي** على التنظيم بحيث يؤدي إلى:

- انتشار الشائعات والمعلومات المشوهة مما يترك آثاراً سلبية على الأداء وعلى العلاقات الإنسانية داخل التنظيم.
- يؤدي أحياناً إلى انخفاض الروح المعنوية واضطراب العلاقات الإنسانية الناجمة عن ردود أفعال انتقامية بالدرجة الأولى وذلك بسبب الإشاعات مثلاً.

من خلال كل هذا ينبغي على المنظمة أو مديرها الاستعانة بالمختصين السيكولوجيين لدراسة قنوات الاتصال غير الرسمي المرتبط بالتنظيم اللارسمي الموازي للتنظيم الرسمي من أجل الاستفادة من الاتصال غير الرسمي وتفادي الصراعات والنزاعات القائمة داخل التنظيم، وبالتالي الوصول باستعمال الاتصال التنظيمي بنوعيه إلى المساهمة في بلوغ وانجاز أهداف التنظيم.

## النوع الثاني – الاتصال التنظيمي الرسمي

### أولاً– أساليب الاتصال الرسمي في التنظيم:

هناك أساليب كثيرة ومختلفة للاتصال، لكن استعمال أي منها يعود إلى الظروف المتاحة بالمنظمة، وإلى التعامل السائد بها، بالإضافة إلى نوعية المادة المنقولة. ويتم تصنيف هذه الأساليب حسب الوسائل المستعملة في الاتصال وهي: 1 – **الاتصال الكتابي ،2– الاتصال الشفوي، 3– الاتصال المصور.**

### 1– الاتصال الكتابي

إنّ الاتصالات التي تتم بخصوص أمور دائمة تحتاج إلى دقة في التنفيذ إذا تعلقت بموضوعات معقدة كثيرة التفصيلات، فإنها تفرغ في صورة كتابية، والواقع أنّ الكلمة المكتوبة ما يزال لها سحرها لدى الموظفين، ولهذا فإن الإدارات تلجأ إلى الوثائق المكتوبة بكثرة، وتأخذ الاتصالات المكتوبة صوراً عديدة، مثل: المذكرات، الخطابات المتبادلة، المنشورات، الأوامر المكتبية، اللوائح، التعليمات والأوامر الفردية..الخ

#### طرق الاتصال الكتابي:

**أ– التقارير**

**ب– النشرات الدورية والخاصة**

**ج– الكتيبات والدليل**

**د– الشكاوى**

**هـ – ملصقات الحائط**

**أ– التقارير:** يمكن تعريف التقارير بأنها عرض للحقائق الخاصة بنوع معين أو مشكلة عرض تحليلها بطريقة متسلسلة مبسطة مع ذكر الاقتراحات التي تتناسب مع النتائج التي تم التوصل إليها بالبحث والتحليل.

- للتقارير أهمية خاصة بالنسبة للإدارة، وهذه التقارير قد تكون موجهة، بمعنى أنها وضعت بناء على توجيه أو طلب معين من الرئاسة. أما التقارير غير الموجهة فهي التي توضع لمجرد الرغبة في توصيل معلومات معينة إلى مختلف الإدارات والأفراد دون أن تكون هذه التقارير مطلوبة بواسطة جهة معينة بالذات، وهذا لا يمنع أن يستفيد عدد كبير من الأفراد وكذلك الإدارات بما تتضمنه هذه

التقارير غير الموجهة من المعلومات والبيانات.

– تستخدم كسجل مكتوب لجميع ما يحدث داخل الشركة وبذلك تُعدّ مرجعاً له قيمته في المستقبل.

**ب- النشرات الدورية والخاصة**

وتُعدّ هذه الوسيلة هامة في تنمية العلاقات العامة والاجتماعية للمنشأة، وتستخدم لنقل المعلومات والبيانات عن المؤسسة ونشاطها وتاريخ الإنشاء، وسياستها، وتخصيص جزء منها للمعلومات الخاصة بالعاملين من حيث التعداد والكفاءات والتخصصات المختلفة...الخ.

وتنقسم النشرات إلى:

– نشرات داخلية تخص العاملين داخل المؤسسة من حيث التجهيزات والمعدات الجديدة...

– نشرات خارجية تعبر عن نشاط المنظمة وأهدافها للمتعاملين معها أو الجمهور أو المحيط الخارجي.

**ج- الكتيبات والدليل:**

وتُعدّ الكتيبات إحدى وسائل الاتصال الجمعي، وهي صورة مصغرة للكتاب، وتعد بطريقة سهلة ومبسطة وبإخراج رائع يجذب المتلقين أو الجمهور المستهدف. ولابد أن يتناول الكتيب موضوعاً واحداً وبكامل تفاصيله.

**د- الشكاوى**

وتُعدّ من الوسائل الاتصالية الهامة بالنسبة للمنظمات، وتساعد العاملين على أن يتقدموا بالشكاوى وهذا عن طريق الرسائل والمنشورات أو داخل الصناديق المخصصة للشكاوى .

وتعد هذه الوسيلة ذات أهمية خاصة للإدارة حيث أنها تجعلها على علم بظروف وبيئة العمل الواقعية ومقترحات أصحاب الخبرة في ضوء الخبرة الميدانية، مما يجعلها تتبنى بعض الاقتراحات الجادة في تحسين الجودة ورفع الكفاءة الإنتاجية وإنجاز الأعمال.

**هـ - ملصقات الحائط**

تنظم هذه الملصقات داخل المدخل الرئيسي للمؤسسة أو داخل الورشات، وتحتوي على قسمين: القسم الأول للتعليمات الدائمة والآخر للملاحظات الجديدة أو التعليمات المؤقتة والتي تبقى معلقة مدة 8 أيام تقريباً، وهذه التعليمات هي عبارة عن أخبار وإرشادات توضح إجراءات تتعلق بالعمل.

### مزايا الاتصال الكتابي

– إمكانية الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة حتى يمكن الرجوع إليها كلما اقتضى الأمر بذلك.

- يتصف بدقة أكثر في التعبير مقارنة بالاتصال الشفهي .
- حماية المعلومات المراد نقلها من الإضافة أو الحذف والتحريف بدرجة أكبر من الاتصال الشفوي.
- يُعدّ وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة وتوفير الأموال والجهد.
- إمكانية شرح المعلومات المتضمنة في التقارير بأكثر من طريقة وتقديم التفاصيل كافة واستخدام الإحصاءات، أي المعلومات الكمية التي قد تخدم المعلومات الكيفية وتعززها إمكانية الاتصال بعدد كبير من الأفراد .
- توثيق عمليات الاتصال.
- إمكانية متابعة الاتصال.
- ملاءمته للأحداث والمناسبات التي تنطوي على تفاصيل هامة مثل التعاقدات.

### معوقات الاتصال الكتابي:

- إن عملية إعداد الرسالة وصياغتها تأخذ جهداً كبيراً، وكثيراً ما يفشل المرسل في دقة التعبير مما يؤدي إلى عدم فهم المستلم مغزى الرسالة.
- تحتاج إلى نفقات كبيرة في التخزين والحماية .
- عدم السرعة في الظروف الاستثنائية، والتي تقتضي سرعة إبلاغ المعلومات إلى العاملين أو الرئيس الإداري.
- احتمالات التحريف الكبيرة، فقد يكون للكلمة الواحدة أكثر من معنى، فلا يدخل في ذهن المرسل إليه

إلا المعنى الذي يتفق وطبيعة ثقافته ودراساته وخبرته في العمل.
- عدم توفير الفرص لطرح الأسئلة أو إجراء مناقشات حول مضمون الرسالة لضمان فهمها.
- حرمان مصدر الرسالة (المرسل) من معرفة تأثير كلماته المكتوبة على وجه المتلقي (المُستَقبِل) وبالتالي معرفة مدى تقبله لمهنتها.

## 2- الاتصال الشفوي:

يتم الاتصال الشفوي عن طريق نقل المعلومات وتبادلها بين المرسِل والمرسَل إليه ويعتمد على الوسائل المباشرة للاتصال وجهاً لوجه بين المرسل والمتلقي عن طريق الكلمة المنطوقة، بما يتيح الفرصة لوجود اتصال ذي اتجاهين يسمح لمصدر الرسالة بالوقوف على وجهات نظر مستقبل الرسالة وموقعه واستجاباته واتجاهاته ، كما يوفر ضمان فهم مضمون الرسالة.

**أ- طرق الاتصال الشفوي:**

**- الاجتماعات**

وتعد هذه الوسيلة من الوسائل الهامة في الاتصالات الشفهية بين الإدارة والعاملين في المنظمة. وتلجأ إليها الإدارة عند الرغبة في مناقشة أمور ذات أهمية أو تأثير مباشر على العاملين. مثل مناقشة الخطة العامة للمنظمة أو الرغبة في تقديم وتعميق العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين في المنظمة.

ونجد من الأهمية مناقشتها بصورة جماعية أو إعلانها على الملأ وفي وقت واحد يتم ذلك في حالة الإعلان أو إجراء تعديلات على العمل في أقسامها المختلفة.

**- الحديث الشفوي أو الاتصال الشخصي المباشر:**

وهو الاتصال الشخصي المباشر وجهاً لوجه مابين المرسل والمستمع كاللقاء المباشر بين الرئيس والمرؤوس أو بواسطة التلفون مثلاً. وهذا يفسح المجال للمناقشة وتفهم الرسالة بصورة أوضح بسبب ما يبديه كل منهما من انفعالات نفسية وحركات جسمية والوقوف على ردة فعل المُستَقبِل، بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين عندما يتم الاتصال الشفهي المباشر بينهم وبين رؤسائهم .

**ب- مزايا الاتصال الشفوي:**

- يتميز بأنه أكثر سهولة وأكثر يسراً وإقناعاً، ويفيد الحصول على الاستجابة الشفوية وملاحظة تعبيرات الوجه وانفعالات المستمع.
- يقوي الروابط ويهيئ المرؤوسين لتقبل تعليمات رؤسائهم بدقة وأمانة .
- يحافظ على قدر كبير من السرية، ويتم العمل به في الحالات التي يُخشى أن تتسرب المعلومات للأطراف الأخرى لو تم الأخذ بأسلوب الكتابة.

**ج- عيوب الاتصال الشفوي:**

**للاتصال الشفوي عيوب عدة منها:**

- يعاب على هذه المناقشات الشفهية أنها لا تسجل غالباً مما يهيئ الفرصة للخلاف. كما أنها لا تكفل

فهماً موحداً لجميع المسائل، فقد يفهم من أعضاء لجنة المساءلة على وجه معين، ثم يقوم بتنفيذها حسب فهمه لها، ما يؤدي إلى التضارب في التنفيذ. ولهذا فإنّ الكثير من اللجان تحرص على أن تسجل اجتماعاتها في محاضر منتظمة يسهل الرجوع إليها عند الحاجة، منعاً للخطأ والنسيان واختلاف التأويل.

- صعوبة استخدامه مع الأعداد الكبيرة.
- قد يحرف مضمون الرسالة خاصة في المنظمات الكبرى ذات الأقسام المتعددة والمستويات الإدارية المختلفة.

### 3- الاتصالات المصورة

في هذا النوع من الاتصالات يتم استعمال بعض الرموز أو الألوان في التعبير. فالمهم أن يكون كلٌّ من المُستَقبِل والمرسِل متفاهمين على ما ترمي إليه هذه الأساليب المستعملة وغالباً ما يتم استعمال الاتصالات المرمزة في الاتصالات المصورة والملونة، فيمكن أن تمثل أسلوباً في الاتصالات التعليمية كوسائل الإيضاح للطلبة المبتدئين .

## ثانياً- معوقات الاتصال التنظيمي الرسمي

إنّ العملية الاتصالية داخل المنظمات تواجه العديد من العوائق والتي تحد من فعاليتها وتؤدي بها في غالب الأحيان إلى عدم تحقيق أهدافها المسطرة. ولذا لابد من التعرف أو الوقوف على هذه المعوقات حتى يتم تجنبها أو التقليل منها، ومعالجتها بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية الاتصال والوصول إلى الأهداف المطلوبة.

وهناك ثلاثة أنواع من المعوقات وهي:

1- معوقات نفسية.

2- معوقات اجتماعية – ثقافية.

3- معوقات تنظيمية.

### 1- المعوقات النفسية

وهذه تتعلق بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة بالمصدر(المرسل) والمُستَقبِل وتحدث أثراً

عكسياً بسبب الفروق الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء، وبالتالي فهمهم لعملية الاتصال. وأهم هذه العوائق هي:

**أ- تباين الإدراك:**

إدراك المرسل الخاطئ للمعلومات التي يرسلها، وبالتالي اختلاف إدراك وفهم الآخرين لها. وعدم انتباه مستقبل الرسالة إلى محتوياتها أو إدراكه الصحيح لمحتوياتها، وبالتالي يؤثر تباين الإدراك نتيجة اختلاف الفروق الفردية والبيئية في اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء، كما أنّ الكلمات المتضمنة في الرسالة قد تكون لها دلالات ومعانٍ مختلفة لكل شخص عن الآخر.

وتكمن أسباب الإدراك المشوش للمرسَل إليه في الأسباب التالية:

- تأثير التوقعات والحاجات والخبرات السابقة للمرسَل إليه على إدراكه لمقومات الرسالة.
- مدى تناسب المثيرات التي تحتوي عليها الرسالة مع درجة ومستوى وعي المرسَل إليه.
- مدى بساطة محتويات الرسالة وانتظامها.
- درجة الخبرة في محتويات الرسالة حيث يصعب تفهم الوسائل ذات المحتويات غير المألوفة من جانب المرسَل إليه .

**ب- الإدراك الانتقائي:**

يميل الفرد للاستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وآرائه والعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وآراء وأفكار.

ج - **الانطواء:**

- عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم.
- تشويه وترشيح المعلومات مما يؤدي إلى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه .

**د- اللغة:**

هي وسيلة اتصال يتم نقل المعلومة أو الفكرة من خلالها، إما شفاهة أو كتابة، إلا أنّ اللغة قد تتحول إلى عقبة أمام الاتصال في حالة اختلاف مستوى التعليم والثقافة، مما يؤدي إلى عدم فهم الكلمات والألفاظ المتبادلة بين الطرفين فيفسرها كل طرف حسب فهمه الخاص. كما أنّ عامل التخصص قد يشكل صعوبة

في الاتصال إذ أنّ اتصال الأطباء يتم بسهولة ويسر فيما بينهم، لكنّ الصورة تختلف عند اتصالهم بالمهندسين ورجال القانون.

بكل مهنة من هذه المهن تستعمل لغة ومصطلحات علمية وفنية وقانونية خاصة بها. وبطبيعة الحال فإنّ مشكلة اللغة تظهر أكثر في الاتصالات المكتوبة. أما الاتصالات الشفهية فإنّ الفرص تبقى متاحة لتوضيح المعاني والاستفسار عن مدلول الألفاظ والكلمات.

**هـ- الانفعالات:**

إنّ الحالة الانفعالية لكل من مرسل المعلومات ومتلقيها ستحدد ما إذا كانت المعاني الصحيحة هي التي يتم تبادلها، أو أنّ هناك حاجزاً انفعالياً بينهما يمنع من تحقيق هذه النتيجة.

**و- الاختلافات الوراثية**

إنّ المقصود بالاختلافات الوراثية هي تحديد منبت كل مرسل المعلومات ومتلقيها ومعرفة ما إذا كان أصلها متجانساً نسبياً وإلا تعذر عليها نقل المطلوب. والمعروف أنّ مركز الإنسان في الحياة يتشكل بقوة أفكاره واتجاهه.

**ز- تنقية المعلومات وغربلتها:**

تحدث عادة بالنسبة للاتصالات الصاعدة وتشير إلى استبعاد أو تعديل بعض المعلومات موضع الرسالة لتحقيق إيجابياتها أو زيادة قيمتها من منظور المُستَقبِل، فالمرؤوس قد يخفي أو يعدل معلومات غير مفضلة في الرسائل الموجهة إلى رؤسائهم. ويكمن السبب في اللجوء إلى تنقية المعلومات المرسلة للإدارة العليا كونها الأساس في ممارسة الرقابة.

فالإدارة تحدد مستويات جدارتهم، وتمنح الزيادات في الرواتب والحوافز، وتقوم بترقية الأفراد في ضوء ما تتلقاه من قنوات الاتصال الصاعد. إن الميل للتنقية يتم تقريباً في المستويات الإدارية كافة .

**ح- التجريد:**

عملية التجريد يعني إهمال التفاصيل، بحيث يقتصر الاتصال على الحقائق كما يدرك بها، وليس كما

هي موجودة .

## 2- معوقات اجتماعية – ثقافية:

ويرجع هذا النوع من المعوقات إلى التنشئة الاجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء كانت داخل التنظيم أو خارجه، ويتضمن القيم والمعايير والمعتقدات التي تشكل حاجزاً أمام تحقيق الأهداف المرجوة والمنتظرة من طرف التنظيم.

ويمكن توضيح هذه العوائق فيما يلي:

أ- **التباعد الاجتماعي:**

ونقصد به الاختلاف في البيئة الاجتماعية للفاعلين، أي أنّ أطراف الاتصال ينتمون إلى مناطق مختلفة. وتشتمل هذه النقطة على الفوارق اللغوية والعرقية والدينية والفكرية.

حيث يُعدّ هذا العامل من أكثر الحواجز شيوعاً أمام الاتصال التنظيمي ذي الحجم الكبير، إذ تتعقد الاتصالات فيه.

وعليه فالمنظمات التي يتشكل مجتمعها من فاعلين ينتمون إلى مناطق مختلفة تجد صعوبات كبيرة وحواجز عديدة من أجل التنسيق فيما بينهم ووضع برامج وقواعد اتصالية. ويُعدّ هذا العائق من أبرز العوامل المساهمة في بروز الصراع بين الفاعلين داخل التنظيم.

**ب- الاختلافات الثقافية:**

إنّ التمايز والتباين في الثقافات بين الفاعلين ينتج عنه اختلاف في اللغة المستعملة، ومنه يكون الترميز فيما بينهم مختلفاً وهذا ما يجعل العملية الاتصالية تتسم بالصعوبة، فاللغة ليست الكلمات نفسها وإنما مدلولات تلك الكلمات، والمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المتواجدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها [1] وفي هذا الصدد يرى كل من كوشار وكاس أن الاتصال: " فعل ثقافي، فبدون ثقافة موحدة (لغة، عادات، قيم...) فإنه يكون صعباً جداً".

ومنه فالعامل الثقافي له دور كبير وهام في تحقيق فعالية الاتصال داخل التنظيم، حيث أن التنظيم عبارة

عن مجموعة من الفاعلين، ومحاولة التقريب بينهم وفهم خلفياتهم وثقافتهم يسهم في عملية تشكيل جماعات وفرق العمل وذلك لتفادي الانفعالات العدائية بين العناصر المختلفة من الجانب الثقافي.

### 3- المعوقات التنظيمية

يوضح الهيكل التنظيمي للتنظيم العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة وانسياب السلطة والمسؤولية، وخطوط الاتصال بين العاملين فيها تبين مراكز اتخاذ القرارات والتخصصات المتوفرة وطبيعة العمل وطرق تقسيمه، لذا فوجود هيكل ضعيف يسبب عائقاً كبيراً في عملية الاتصال الفعال.

ويمكن تقسيم هذا النوع من العوائق فيما يلي:

**أ- صعوبات خاصة بالتدرج الهرمي:**

حيث أنّ عدم كفاءة الهياكل التنظيمية من حيث المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الاتصال يؤدي إلى الكثير من التشويه للمعلومات ومنه عدم كفاءة عملية الاتصال وذلك ب:

- التأثير على كمية المعلومات الهامة للاتصال، فتكون أقل بكثير في القاعدة مقارنة بالمستويات الوسطى والعليا.
- إنّ تفاوت مراكز السلطة عند فاعلي التنظيم يؤدي إلى صعوبة العملية الاتصالية داخل التنظيم ، ذلك لأسباب عدة: كخوف العامل البسيط وخجله من رئيسه في العمل.
- إنّ تعدد المستويات الإدارية يعني طول المسافة بين القاعدة وقمة هرم الهيكل التنظيمي ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية مما يعرض المعلومات لعملية التحريف.

وقد وجد «راد» أنّ الفاعلين في المستويات الدنيا للتنظيم وخاصة أولئك الذين لديهم طموح للترقية والصعود يميلون إلى تشويه المعلومات التي يرفعونها إلى المستويات العليا، بحيث لا تتضمن مشكلات أو قصوراً في التنفيذ، ويزداد الميل إلى تشويه المعلومات عندما تكون ثقة هؤلاء الفاعلين في المستويات العليا ضعيفة.

**ب- صعوبات انطلاقاً من التخصص في العمل:**

بالرغم من أنّ تقسيم العمل يقصد به التخصص بهدف رفع أو زيادة إنتاجية العاملين، وبالتالي الرفع من

فعالية التنظيم، إلا أنّ هذا الأخير يصبح عائقاً في عملية الاتصال داخل المنظمة إذا كان المختصون في المشروع، أي في محيط العمل جماعات متباينة حيث تلجأ كل فئة من تلك الجماعات إلى استخدام لغتها الفنية الخاصة بها مما يؤدي إلى صعوبات جمة في الاتصالات ويجعلها غير مفهومة مما يؤثر على سيرورة الأعمال داخل المنظمة وانعكاس ذلك على تحقيق أهدافها المسيطرة.

**ج- مشاكل مترتبة عن درجة الرسمية:**

حيث أنّ كبر التنظيم وتعقيده يحتم عليها الميل إلى استخدام الاتصال الكتابي والذي له العديد من السلبيات:

- غالباً ما يكون غير محفز.
- الطابع الرسمي يركز على المعلومات التقنية، الكمية وإغفال المعلومات النوعية حول العلاقات بين الفاعلين.
- عدم السرعة في الظروف الاستثنائية، والتي تقتضي سرعة إبلاغ المعلومات إلى العاملين.
- احتمالات التحريف الكبيرة.
- عدم توفر التغذية الرجعية، وعدم إتاحة الفرص لطرح الأسئلة أو إجراء مناقشات فيما يخص القرارات المتخذة عبر الاتصال المكتوب.

**د- صعوبات تتعلق بالتنظيم وربطه بالبيئة الخارجية:**

- قصور سياسة نظام الاتصال وذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن نوايا الإدارة.
- التداخل بين التنفيذ والاستشارة وهو سبب رئيسي في العداء الأزلي بينهما .
- الاعتماد الزائد على اللجان،حيث تُعدّ هذه الأخيرة كإحدى أنواع الاستشارة وإنّ الاعتماد عليها يؤدي إلى تدهور العلاقة بينهما وبين المسؤولين في خط السلطة.
- عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد.
- كما أن عدم الاستقرار التنظيمي يؤدي إلى زعزعة العلاقات الاجتماعية بين الفاعلين.
- العجز والقصور في ربط التنظيم وبيئته الخارجية، إذ يُعدّ من أقوى عوائق الاتصال حيث أن البيئة تزود المنظمة بمعلومات عن العملاء والمستهلكين والقوى البشرية المتوفرة.

و انطلاقاً مما تم عرضه يتبين لنا أنّ معوقات العملية الاتصالية كثيرة ومتعددة ويصعب التحكم في كل العوامل من أجل تحقيق فعالية التنظيم، إلا أنه يمكن أن تستفيد المنظمة من خلال معرفة قادتها بخصائص الاتصال الجيد ومحاولة بناء نظام الاتصال وفقاً لهذه الخصائص وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة والمسطرة سلفاً.

### ثالثاً- خصائص الاتصال التنظيمي الرسمي الفعال:

يتوقف الاتصال الناجح داخل تنظيمات العمل على الاعتراف بالتباين في أسلوب التفكير بين المستويات الإدارية العليا وبين أولئك الذين يشغلون أدنى مستوى التسلسل الرئاسي، فهو عملية ضرورية لسير العمل داخل منظمة ما ويُعدّ من أهم عمليات الإدارة فهو عملية تتضمن نواحٍ كثيرة معقدة منها توصيل التعليمات واستقبالها وقبولها ورفضها. وهكذا يتضح أن التواصل في التنظيم يعتمد على الاتصال مادام نقل المعلومات والوقائع والأفكار والمشاعر من شخص إلى آخر ومن مستوى معين إلى مستوى آخر،وهذا ما يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية.

حيث يشير كل من ويلي ووايت ( 1985 ) بأن البداية السليمة للعملية الاتصالية والتي تتعلق بالمعلومات وأصول تبادلها هي وجود ما يريد الفاعل مثلاً الرئيس الإداري توصيله وتبليغه إلى مرؤوسيه أو وجود المعلومات نفسها ، إذ يرى صلاح الشنواني أنّ القدرة على الاتصال تعني القدرة على نقل المعلومات وتحقيق فهم مشترك بين القائم بالاتصال والطرف الآخر الموجهة إليه رسالة معينة ويكون الاتصال ناجحاً إذا ترتب عليه ردود فعل إيجابية. كما أنه و" لكي يعمل الاتصال بكفاءة يجب على المرسل أن يختار إشارات الترميز الملائمة والتي يكون المُستَقبِل ينتظرها من المرسل أو حتى في معناها."

ومن أهم العوامل التي يجب مراعاتها مايلي:

1- أن يكون المرسل موضع ثقة من المُستَقبِل باعتبار أنّ هذه الثقة تعد الأساس الذي يبني عليه المُستَقبِل تفاعله، كما يجب أن تتوفر لديه مهارات اتصالية عالية وأن يكون ملماً برسالته عارفاً لكيفية تصميمها بطريقة تجذب انتباه المُستَقبِل وتساعده على إدراكها حتى يضمن نجاح عملية الاتصال.

2- دافعية المُستَقبِل إلى المعرفة حيث لوحظ أن الإنسان يدرك ما يريد أن يدركه ويترك مالا يريد إدراكه، وذلك طبقاً لدوافعه، أو حاجاته التي يريد إشباعها، وكل ذلك في ظل حريته في اختيار ما يشاء من الرسالة المتاحة له، وعليه فكلما كانت الرسالة محققة لحاجات معينة لدى المُستَقبِل كلما سعى إليها هو نفسه دون غيرها من الوسائل.

3- ضرورة التناسق والتكامل والتساند بين نظام الاتصال وبين طبيعة التنظيم الرسمي وغير الرسمي من حيث احتياجات المنظمة وطبيعة بيئة العمل وظروفها.

4- صياغة الرسالة بحيث تحتوي على مثيرات تتضمن استمرار انتباه المُستَقبِل وتشويقه لمتابعة الرسالة ولا يستعمل إلا الوسائل والرموز التي يفهمها هذا المُستَقبِل.

5- ضرورة الإقلال من عدد المستويات الإدارية بتفويض الاختصاصات وتشجيع اللامركزية الإدارية والعمل على رفع الحالة النفسية لدى العاملين وبث روح الثقة والتعاون بينهم.

6- ضرورة وجود نظام شامل للمعلومات والبيانات لمختلف مجالات وقطاعات العمل بالمنظمة مع ضرورة تحقيق الارتباط والتكامل بين هذا النظام ونظام الاتصالات حتى تتضح جميع الأمور المستهدفة كماً وكيفاً وبما يحقق الأهداف المطلوبة للمنظمة ككل.

7- ضرورة توفر قدر من مهارات الاتصال، بل العمل على تنمية مهارات الاتصال وتنمية القدرات الخاصة بحسن الاستماع والإنصات والحديث لدى جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية، وكذلك مهارات التفكير والكلام والفهم والتحليل في المستويات الإدارية العليا، وكذلك الكتابة والقراءة خاصة في المستويات الدنيا قدر المستطاع. حتى يمكن للمشاركين في عملية الاتصال في مختلف المستويات الإدارية التعبير بوضوح وبدقة عن مشاعرهم وميولهم وآرائهم ورغباتهم ومقترحاتهم والفهم والاستيعاب الواضح عما يقوله الآخرون.

8- لابد أن يكون الاتصال مزدوجاً بحيث يتفاعل المستمع مع المتكلم ليتأكد من المعلومات التي تسلمها. كما يجب أن يكون اتصالاً مفتوحاً من جميع الجهات، أي معرفة آثار المواقف والبيئات والثقافات المختلفة على استجابات المستمعين. وأخيراً فإنّ الاتصال يجب أن يكون على أساس التفاهم لا على أساس الأمر كما يقول "هوايت"، كما أن الاتصال كما يقول " بلزيري ملز" بل لابد أن يكتسب من خلال المعاملة ونوعيتها.

من خلال كل ما ذكر يمكن أن نقول إنّ الاتصال الجيد هو الذي تدعم فيه الأقوال الأفعال، وضرورة توفر الثقة والمصداقية بين العاملين والإدارة في المعلومات المتبادلة كشرط أساسي دون إهمال أن

يوضع الاتصال وفقاً لاحتياجات المنظمة بما يخدم أهدافها ويجعل منها ضمن المنظمات الناجحة بفضل نمط اتصالاتها الفعال.

- **أهمية الاتصال التنظيمي وأهدافه:**

إنّ نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصالات بها. وهذا يعني أنّ الاتصالات التنظيمية لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها، وإنما عملية تعتمد عليها العمليات الإدارية كافة في المنظمة.

تُعدّ الاتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية، وفي إدارة وتحقيق أهداف المنظمة، وذلك لأن الاتصالات تساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها وتعريف المشاكل وسبل علاجها، وتقييم الأداء وإنتاجية العامل.

وبفضل الاتصالات التنظيمية يتمكن كل أفراد المنظمة من الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بالمنظمة، كما يساعد على "توضيح التغيرات والتجديدات والانجازات وتطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات، واستقصاء ردود الأفعال".

"وتتمكن المنظمة من القيام بعملية تخطيط العمل بفضل شبكة الاتصالات المتوفرة لديها، فحينها يسعى المديرون والأفراد إلى وضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم ويتم تحديدها من خلال اجتماعات ومذكرات وقرارات مكتوبة."

فالاتصال الشامل حسب روقوبي ( 1988 ) ينطلق من قاعدة نظرية واضحة هي أن كل تعبير اتصالي يجب أن يعدّ كعنصر حيوي بالنسبة لهوية المؤسسة وشخصيتها.

وحسب فضيل دليو يمكن استنتاج جدوى الاتصال الشامل من الإمكانات التالية:

- بواسطة المشاركة في القرارات يمكن لمختلف أطراف المؤسسة أن تحقق ذاتيتها بشكل متوازٍ مع تحقيق أهداف المؤسسة.
- الاتصال بالمحيط الاجتماعي الأوسع يجعل المؤسسة في المكان المناسب لها مما يساعد على تحقيق أهدافها.
- المساهمة في توفير الفرصة لإعلام الرؤساء بما تم إنجازه أو بما لم يتم إنجازه، وبالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ أو الانحرافات التي لم تكن في الحساب وكيفية التغلب عليها. وبذلك تتحدد أهمية الاتصال في تضييق الفجوة بين التخطيط والتنفيذ وتحقيق التواصل الإنساني بين

العاملين وزيادة التفاهم والتعاون فيما بينهم.

وفي هذا الصدد يورد صالح بن نوار جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال إلى تحقيقها :

- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: يتم الاتصال بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة، فدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها بعضاً، وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق وتميل المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.
- المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم. وتساعد هذه المعلومات بدورها على:
    - توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.
    - توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.
    - تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.
- اتخاذ القرارات: حيث يلعب الاتصال دوراً كبيراً في اتخاذ القرارات. فلاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.
- التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الاتصال الفاعلين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف.
- ويمكن إدراج هدف آخر للاتصال لا يقل أهمية عن سابقيه والمتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي. فعندما تنتشر الإشاعة بشكل كبير يصبح مفعولها كارثياً بالنسبة إلى المنظمة ككل.

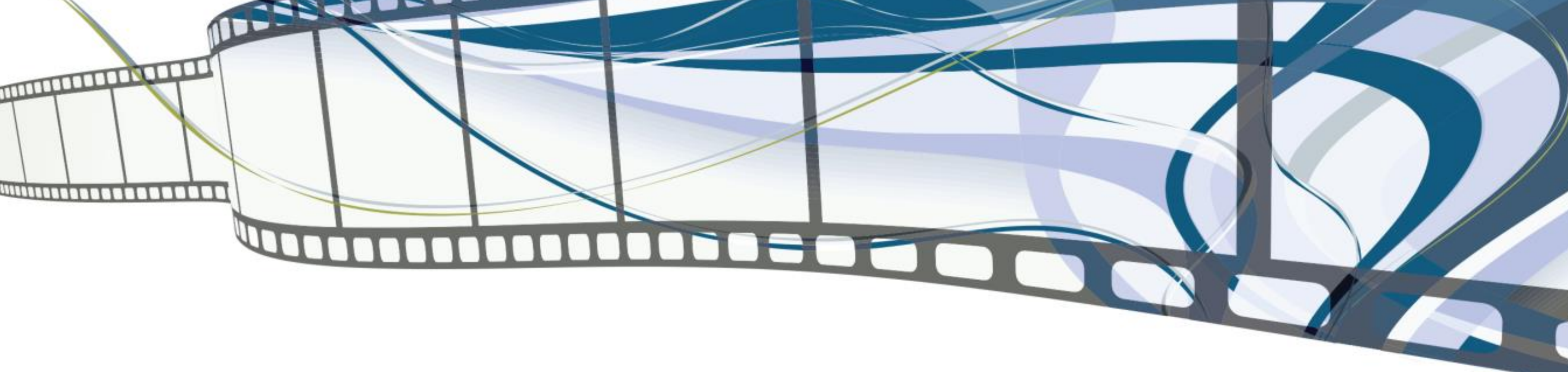
# الخلاصة

من خلال كل ما قدم وكل ما أحيط بالدراسة لعملية الاتصال التنظيمي داخل المنظمات تبرز أهمية وقيمة هذه العملية التي تعدّ العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه، وبالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات أو المنظمات من أجل الرقي بها في عالم المؤسسات الناجحة أن يعطوا للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة ضمن أساليب تسييرهم من خلال ضمان السير السلس لكل عمليات التواصل بين الفاعلين في المنظمة بما يساعد على النشاط والحركية الجيدة لأعمال المنظمة ويحقق أهداف الأفراد فيها وأهداف المنظمة ككل.

## تمارين

أذكر نماذج للاتصال الشفوي انطلاقا من تجربتك الشخصية أو تجربة أحد المحيطين بك، وقارنها بالاتصال الكتابي وفعالية كل منها وحللها بناء على ما تقدم في هذه الوحدة التعليمية.

- حلل معوقات الاتصال التنظيمي لمؤسسة تواصلت أنت معها بشكل مباشر، مثل الجامعة التي تدرس فيها أو المدرسة التي درست فيها واقترح حلول مناسبة.
- ضع نموذجاً للاتصال الفعال بشكل تفصيلي، وحلل كل مرحلة من الاتصال الفعّال.



# الوحدة التعليمية الثالثة

# الأداء الوظيفي

## الأهداف التعليمية

**بعد الانتهاء من دراسة الوحدة التعليمية الثانية يجب أن يكون الطالب قادراً على أن:**

يتعرّف على مفهوم الأداء الوظيفي

2- يحدد محددات الأداء الوظيفي

3- يميّز بين أنواع الأداء الوظيفي

4- يشرح أبعاد الأداء الوظيفي

5- يعدد محاور تقييم الأداء الوظيفي

6- يكتسب مهارات تقييم الأداء الوظيفي

# الأداء الوظيفي

## مقدمة

لقي الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة. وقد أجمع المفكرون على أنّ الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها. وبطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقاً وبأقل تكلفة ممكنة.

من خلال الوصول إلى تلك الأهداف تمتلك المنظمات العديد من الموارد التي يمكن استخدمها لتحقيق ميزة تنافسية في أسواق منتجاتها ضمن إطار نشاطها سواء كان محلياً أو إقليمياً أو دولياً، ومن ثم تحقيق أهدافها المحددة. ويمكن تصنيف هذه الموارد في ثلاث مجموعات تشمل الموارد المادية مثل المباني والمعدات والتكنولوجيا والأرصدة المالية، والموارد التنظيمية مثل الهياكل والأنظمة المالية والإدارية والرقابية........الخ والموارد البشرية والتي تتضمن خبرات العاملين ومهاراتهم وقدراتهم.

وفي الآونة الأخيرة تزايد الاهتمام بالموارد البشرية وتنظيمها، من خلال إدراك مدراء الشركات أنّ العنصر البشري هو من المحددات الرئيسية للإنتاجية في جميع أنشطة المنظمة وأعمالها، فالإنسان هو الذي يخطط وينظم، ويتخذ القرارات وينفذ، ويتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف معينة تسعى لها المنظمة من خلال نشاطها سواء كان اقتصادياً أو خدماتياً، وبالتالي فإن أداء هذا المورد البشري هو الذي يعطي للمنظمة مكانتها في عالم المنظمات. وتبرز أهمية الأداء الوظيفي للعاملين من خلال نتائجه، فإن كان أداؤهم جيداً فعالاً، فإنه يعطي للمنظمة ميزة تنافسية في السوق، ويضمن لها التميز والاستمرارية في نشاطها، كما يعطيها مكانة عالية ضمن أنجح المؤسسات، لأن عالمنا اليوم يتميز بالمنافسة الشرسة بين كل المنظمات كل في مجال نشاطه في الحفاظ على المكانة التي تضمن لها الاستمرارية في النشاط والرقي في الأعمال.

وهذا لا يتأتى لكل منظمة تسعى إلى النجاح في أعمالها ما لم تمتلك القدرة على الاستجابة إلى التغيير أو التعامل الفعال مع كل القوى المؤثرة في بيئتها الخارجية، ويمثل المورد البشري من خلال أدائه الوظيفي أحد الأسلحة الإستراتيجية في صراع المنظمات من أجل البقاء والنمو، فهو العنصر التنظيمي الوحيد القادر من خلال أدائه على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية للقرن الجديد باعتباره المحرك الأساسي لكل أنشطة المنظمة.

في هذا الفصل سوف نتطرق بإسهاب إلى الأداء الوظيفي للفرد، من خلال تعريفه ومعرفة عناصره،

محدداته، أبعاده، كما سنسلط الضوء على عملية تقييم أداء الأفراد العاملين القائمين على هذه العملية، وكذلك إبراز طرق تقييم الأداء التقليدية والحديثة.

### ـ مفهوم الأداء الوظيفي:

- "الأداء" هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية.
- "الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، وهو يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".
- الأداء هو" تفاعل الرغبة والقدرة لدى الفرد"، حيث أنّ هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والقدرة في العمل.
- "الأداء هو التواصل بين السلوك والانجاز"، أي أنه مجموع السلوك والنتائج بحيث تكون النتائج قابلة للقياس.

من خلال مجموعة التعاريف يمكن أن نقول: إنّ الأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضلياً أو فكرياً من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له، حيث يحدث هذا السلوك تغييراً بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

### – محددات الأداء الوظيفي:

إنّ الأداء الوظيفي هو "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، ومن ثم إدراك الدور والمهام"، ولهذا نجد أن محددات الأداء تتوضح في التالي:

أ– الجهد المبذول من طرف الفرد: ويشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته، وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

ب– القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة: وتشير إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

ج– مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته: ويعنى به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه.

ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكوناته، بمعنى

أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإنّ أداءهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإنّ هذا العمل لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح، وبالوقت نفسه فإنّ الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض، وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهداً كبيراً في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضاً منخفضاً، وبطبيعة الحال فإنّ أداء الفرد قد يكون مرتفعاً في مكون من مكونات الأداء وضعيفاً في مكون آخر.

من خلال ما سبق يمكننا القول إنّ محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات و معلومات وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها.

## أنواع الأداء الوظيفي:

بعد التعرف على مفهوم الأداء والتطرق إلى محدداته يمكننا الانتقال إلى عرض أنواع الأداء الذي يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية.

### 1- أنواع الأداء الوظيفي حسب معيار المصدر.

**أ- الأداء الداخلي**

**ب- الأداء الخارجي.**

**أ- الأداء الداخلي**

ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج مما تملكه المؤسسة من الموارد، فهو ينتج أساساً مما يلي:

- **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن عدّهم مورداً استراتيجياً قادراً على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
- **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

**ب- الأداء الخارجي**

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، وهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم

إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أي يمكن قياسها وتحديد أثرها.

### 2- أنواع الأداء الوظيفي حسب معيار الشمولية.

أ- **الأداء الكلي.**

ب- **الأداء الجزئي.**

**أ- الأداء الكلي:**

وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر. في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو.

**ب- الأداء الجزئي:**

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

**- أبعاد الأداء الوظيفي:**

يمكن تمييز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي:

أ- الجهد المبذول.

ب- كمية الجهد.

ج- نمط الأداء.

**أ- كمية الجهد المبذول:**

تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعدّ المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

**ب- الجهد المبذول:**

ويعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، وقد لا يهتم كثيراً بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول. ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات، والتي تقيسه درجة خلو الأداء من الأخطاء، والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

**ج- نمط الأداء:**

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدى بها أنشطة العمل. فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانياً بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضاً قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.

**- تقييم الأداء الوظيفي:**

لقد شغل الأداء الوظيفي ومازال بال الباحثين والمهتمين به، وكذلك المدراء وغيرهم نظراً للأهمية الإستراتيجية التي يتميز بها في مجال تسيير الموارد البشرية.

ولما كانت الفروق بين الأفراد أمراً طبيعياً فإن الفروق بين أدائهم لمهامهم ووظائفهم يعد كذلك، فمن الطبيعي أن يتفاوت الأداء بين الأفراد تبعاً للفروق الفردية بينهم، فالفرد الذي استلم وظيفة لأول مرة قد يأتي أداؤه ضعيفاً في المراحل الأولى من إنجازه لأعماله مقارنة بزميله الذي عمل لفترة طويلة واكتسب الخبرة والمهارات اللازمة لأداء عمله.

نظراً لوجود هذه الفروق كان لابد من التعرف على طريقة أداء العاملين للعمل وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء تأديتهم لعملهم ومعرفة نتائج أعمالهم، مما يسمح من خلال كل هذا تقييم أدائهم.

## أغراض تقييم الأداء الوظيفي

تسعى المنظمات من وراء تبني إدارة الأداء واستخدامها إلى تحقيق ثلاثة أنواع من الأغراض:

**أ- أغراض إستراتيجية**

**ب- أغراض إدارية**

**ج- أغراض تنموية**

**أ- أغراض إستراتيجية**

يتمثل الغرض الرئيسي لاستخدام إدارة الأداء في تحقيق الربط بين أنشطة العاملين والأهداف أو الغايات التنظيمية. ويستند التنفيذ الفعال (الإستراتيجيات) إلى تحديد النتائج المرغوبة، وأنماط السلوك ونوعيات السمات الضرورية أو المطلوبة للتنفيذ، ثم تطوير أنظمة القياس واسترجاع المعلومات والتي سوف تدعم من استخدام العاملين لقدراتهم وتطوير أنماطهم السلوكية للوصول للنتائج المحددة.

ولتحقيق هذا الغرض الإستراتيجي فإنّ النظام يجب أن يتسم بالمرونة، لأنه عندما تتغير الأهداف والإستراتيجيات فإن النتائج وأنماط السلوك والقدرات المطلوبة تتغير بالضرورة، ولسوء الحظ فإنّ غالبية

أنظمة إدارة الأداء لا تحقق هذا الغرض الإستراتيجي.

**ب- أغراض إدارية**

تعتمد المنظمات على معلومات إدارة الأداء، خاصة تقييم الأداء، في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية أبرزها: إدارة المرتبات والأجور، الترقيات، التسريح المؤقت من العمل، الاستغناء عن العاملين، تقدير الأداء الفردي.

وعلى الرغم من أهمية هذه القرارات، فإنّ العديد من المديرين، والذين يعدّون المصدر الرئيسي لهذه المعلومات، يرون عملية تقييم الأداء باعتبارها "شر لابد منه" للقيام بمتطلباتهم الوظيفية، حيث يشعرون بعدم الراحة عند تقييم الآخرين، وعرض نتائج هذا التقييم على العاملين. ومن ثم، فإنهم قد يميلون إلى المغالاة في التقييم أو إعطاء تقديرات متساوية مما يفقد نظام التقييم موضوعيته، وبالتالي أهميته.

**ج- أغراض تنموية**

يتمثل الجانب الأخير من أغراض إدارة الأداء في تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل. فعندما لا يؤدى الموظف عمله على النحو المتوقع، فإنّ إدارة الأداء تسعى إلى تنمية أدائه من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء والتي تعكس نواحي الضعف في الأداء.

ومن الناحية المثالية، فإن أنظمة إدارة الأداء لا يجب أن يقتصر دورها على تحديد مجالات الضعف في الأداء، ولكن كذلك أسباب الضعف، وهل ترجع إلى قصور في المقدرة أو الحافز أو علاقات العمل...الخ ومن الغريب أن يشعر المديرون والمشرفون بعدم الراحة عند مواجهتهم للعاملين بنواحي الضعف في الأداء والتي أفرزتها أنظمة تقييم الأداء، على الرغم من أهمية ذلك لتحقيق الفعالية لأداء جماعة العمل أو الحفاظ على علاقات العمل اليومية.

نستخلص مما ذكر أن أغراض النظام الفعال لإدارة الأداء تتمثل في تحقيق التوافق أو الارتباط بين مهام العاملين والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة أو المنظمة، وتوفير معلومات مفيدة ودقيقة لاتخاذ قرارات بشأن العاملين، وأيضاً تزويد العاملين بمعلومات مرتدة (التغذية الراجعة) تفيد في تحقيق أغراضهم. ومن خلال كل هذا وانطلاقاً من الأهمية التي تتميز بها عملية تقييم الأداء، يمكننا أن نحدد بعض أغراض أو أهداف هذه العملية وهي:

1. اختيار الأفراد الصالحين للعمل والأفراد الصالحين للترقية.
2. تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي يتم عليها الترقية، زيادة الأجور...الخ.
3. تنمية المناقشة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر.

4. إمكانية قياس إنتاجية الأفراد والأقسام المختلفة المشكلة للتنظيم.
5. تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يصلوا إلى مناصب أعلى.
6. معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب لتحسين كفاءتهم.
7. المحافظة على المستوى العالي للكفاءة والإنتاجية.
8. مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم.
9. تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.
10. تشخيص المشاكل التي تنتج عن العمل وممارسة الأفراد له.
11. مكافأة الأفراد ذوي المهارات الفعلية والإنتاج المتميز والالتزام الدقيق.
12. تشخيص الحاجة إلى التدريب وإعداد البرامج اللازمة لذلك.

**– القائمون بعملية تقييم الأداء الوظيفي:**

الأفراد والجماعات التي تقوم عادة بعملية التقييم للأداء هي:

أ– المشرف أو الرئيس المباشر للفرد.

ب– التقييم عن طريق الزملاء.

ج– التقييم عن طريق المرؤوسين.

د – التقييم الذاتي أي عن طريق الأفراد أنفسهم.

هـ– التقييم عن طريق العملاء.

**أ– التقييم عن طريق المشرف أو الرئيس المباشر:**

يُعدّ التقدير والحكم على أداء الفرد من خلال المشرف المباشر المدخل التقليدي والأكثر استخداماً. وفي حقيقة الأمر، فإنّ هذه العملية هي جزء من مسؤوليات المديرين ولا يمكن التهرب منها، ومن ناحية أخرى نجد أن المشرف ومن خلال مركزه يمكنه التعرف على متطلبات العمل، ومراقبة الفرد أثناء العمل، وإعطاء حكم وتقدير أفضل عنه.

دلت الدراسات على أنّ هذا الأسلوب أكثر من غيره من الأساليب من حيث الاستخدام والانتشار، فقد أتضح من خلال مؤتمر عقد لهذا الغرض أنّ 95 % من المشاركين أكدوا على اعتبار المشرف المباشر كأحد القائمين بالتقييم، بينما أشار الآخرون إلى أن التقييم الذاتي في الوقت نفسه يمثل 13%، وتمثل

اللجان كمدخل للتقييم 6 %، بينما يمثل التقييم من خلال الأفراد الفنيين ما يعادل 61 %.

**ب- التقييم عن طريق الزملاء:**

يمثل زملاء الموظف أحد المصادر القيمة للمعلومات عن الأداء، وتزداد أهمية هذا المصدر في مواقف خاصة مثل الحالات التي يصعب فيها على المشرفين ملاحظة سلوك مرؤوسيهم أو المواقف التي تزداد فيها الاعتمادية على العمل المشترك، أو الحالات التي تتطلبها القوانين أو التشريعات، فالزملاء تتوافر لديهم معلومات وخبرات واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة، كما تتوافر لهم فرص متجددة لملاحظة أداء بعضهم بعضاً في الأنشطة اليومية.

ومن العيوب المحتملة لهذا المصدر توافر فرص التحيز الناتجة عن الصداقة وصراعات العمل في ذات الوقت، إلا أنه لا يوجد ما يؤيد هذا الزعم في نتائج الأبحاث والدراسات بهذا الخصوص.

**ج- التقييم الذاتي (أي عن طريق الأفراد أنفسهم):**

الاتجاه المستحدث هو إعطاء الفرصة للمرؤوسين خاصة المديرين لتقييم أنفسهم حيث يحفز هذا الأسلوب على تخطيط المسار الوظيفي للفرد. وهذا التقدير الذي يعطيه الفرد لنفسه، ليس أو لا يشكل جزءاً من التقييم الرسمي لأداء الفرد.

على الرغم من عدم استخدام التقييم الذاتي كمصدر وحيد للمعلومات عن الأداء إلا أنه لا يزال يمثل أحد المصادر الهامة. وعلى وجه الخصوص، فإن الأفراد يستطيعون الحكم على سلوكياتهم الخاصة، كما أنهم يمتلكون نواحي المعرفة عن الأداء ومحدداته ونتائجه كافة، إلا أنه يؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات.

**د- التقييم عن طريق المرؤوسين:**

ينظر إلى المرؤوسين باعتبارهم مصدراً هاماً للمعلومات عن الأداء في حالات تقييم أداء المديرين حيث تتوافر لهم الفرصة للتعبير عن كفاءة الرئيس في قيادتهم وتوجيههم للعمل وتنمية روح الفريق وتشجيع التعاون وحل الصراعات....الخ.

إلا أنه قد يؤخذ على هذا المدخل- من ناحية أخرى- إمداد المرؤوسين ببعض مصادر القوة في علاقاتهم برؤسائهم مما قد يسبب للرؤساء بعض الحرج أو الشعور بعدم الراحة. كما أنّ ذلك قد يؤدي إلى ميل الرؤساء إلى تدعيم ارضاء العاملين على حساب الإنتاجية. وفي الحقيقة فإنّ المواقف السابقة قد تحدث فقط في حالة استخدام معلومات التقييم لاتخاذ بعض القرارات الإدارية، إلا أن هذا المدخل، مثل مدخل تقييمات الزملاء، تبرز أهميته بوجه خاص عند استخدام معلومات التقييم للأغراض التنموية وتحسين فرص أداء العمل.

كما تزداد فرص صلاحية هذه الأداة عند تزايد عدد المرؤوسين الذين يقومون بتوفير المعلومات عن أداء رؤسائهم، بعكس الحال عندما يقل هؤلاء المرؤوسون.

**هـ- التقييم عن طريق العملاء:**

تبرز أهمية هذا المصدر عند تقييم أداء العاملين في مجالات الخدمات على وجه الخصوص. فبسبب الطبيعة الخاصة للخدمات والتي تشمل عدم القابلية للتخزين والاستهلاك المباشر ومشاركة العميل في إنتاج الخدمة..إلخ فإنّ المشرفين و الزملاء والمرؤوسين لا تتاح لهم الفرصة عادة لملاحظة سلوك الموظف.

وبدلاً من ذلك، فإنّ العميل يعدّ الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف والحكم على أدائه، ومن ثم يعدّ أفضل مصدر للمعلومات بشأن الأداء.

لقد تبنت العديد من المؤسسات الخدمية أنظمة لتقييم الأداء تستند إلى وجهات نظر العملاء في أداء العاملين لديها لوظائفهم. ومن أمثلة ذلك مؤسسة "ماريوت" التي تمتلك سلسلة فنادق ماريوت، والتي تقوم بتصميم استقصاء لكل نزيل في كل غرفة للتعرف على مدى رضائه عن الخدمة، كما يقوم قسم"خدمة العملاء" بشركة خاصة بالاتصال بعينة عشوائية من العملاء الذين تم تقديم خدمة فنية لهم في منازلهم للتعرف على تقييماتهم لسلوك طاقم الخدمة عند تقديمهم لها في منازلهم.

ويكمن العيب في هذا المصدر في ارتفاع تكلفته، حيث يحتاج الأمر إلى استخدام الاتصال الهاتفي أو استخدام البريد أو إجراء مقابلات مباشرة عن طريق باحثين متخصصين، وهو ما يستلزم وقتاً وتكلفة ملموسة.

**- محاور تقييم الأداء الوظيفي**

**أ- محور معدلات الأداء:** حيث يتم تقييم العاملين، بالاستناد إلى مدى قدرتهم على إنجاز الأعمال المحددة لهم. ويؤخذ على هذا المحور: أنه غير قادر على توفير حكم مستقبلي على صلاحية العاملين، كما أنه يخضع جميع الأعمال داخل المؤسسة لمعدلات أداء واحدة، مما يضفي على العاملين جواً من الملل واللامبالاة والكسل والجمود، وأنه يتجاهل بعض العوامل عند تقييم الأداء، مثل نوع سلطة الرئيس المباشر للعمل، وطريقة تعامله مع الموظفين.

**ب- محور الصفات الشخصية:** حيث الاهتمام بدراسة بعض الصفات المحددة في العاملين الذين نسعى لتقييمهم، وقد تكون هذه الصفات متصلة مباشرة بشخصية الفرد وخصائصه، كالتعاون أو الالتزام أو

المبادأة أو الانتماء أو الصدق، وقد تكون ذات صلة بالعمل، كقدرته على الإنتاج، أو دقته في الأداء، أو حرصه على مصلحة المؤسسة، أو قدرته على تحسين وسائل العمل وأساليبه.

ومما يؤخذ على هذا المحور:

صعوبة تقديم حصر كامل للصفات التي يفترض توافرها في الموظفين واختلاف الأهمية النسبية بين هذه الصفات من حيث علاقتها بالعمل، إضافة إلى صعوبة قياس معظم الصفات، وخاصة الصفات القيمية، ومن ثم تصبح عملية التقييم ذاتية.

**ج- محور الهادفية:** حيث يتم التركيز على أسلوب الإدارة بالأهداف، حيث تسعى المؤسسة إلى تحديد الأهداف الخاصة بكل موظف، بناء على مشاركة معه ومع رئيسه، على أن تتم المساءلة على أساس مدى تحقيقه لهذه الأهداف، وكذلك صعوبة قياس عمليات الإنجاز الخاصة بها، وربما يرجع ذلك إلى صعوبة تحويل هذه الأهداف إلى معايير كمية محددة.

**د- محور الفعالية العامة:** حيث يتعدى التفاصيل الدقيقة، ليتم التركيز على مستوى الفعالية العامة لدى العاملين، باعتبار الفعالية تمثل الغاية العليا التي تنشدها إدارة المؤسسة.

ومعنى ذلك أن هذا المحور يسعى نحو جمع كل العناصر المتعلقة بعملية تقييم الأداء إلى حد كبير، ولكن ضمن نظرة إجمالية عامة، حيث يركز هذا المحور على مدى فعالية الموظف في تحقيق الأهداف الخاصة بوظيفته، ومدى فعالية الموظف في تقديم الآراء والمقترحات المتعلقة بتطوير المؤسسة.

ويؤخذ على هذا المحور:

عدم صلاحيته في الحكم على بعض المسائل الفرعية التي يبدو فيها الحكم التفصيلي ضرورياً. وبالرغم من هذا فإنّ المحور يتلافى النقص الرئيسي في المحاور السابقة، وذلك بتركيزه على التقديرات العامة، وعدم حرصه على تقديم تقديرات تفصيلية ونهائية.

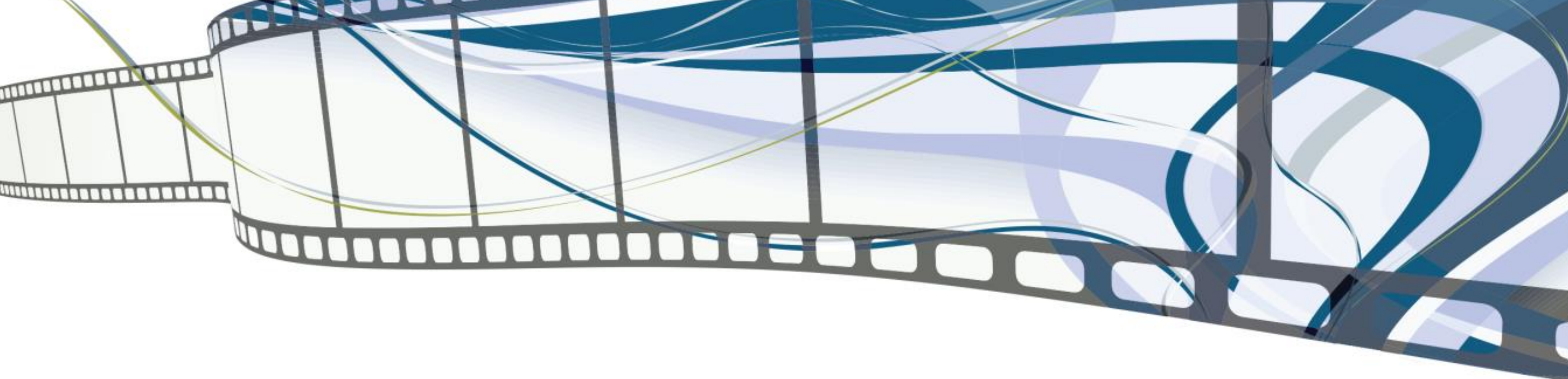
## الخلاصة

- الأداء الوظيفي هو المدخل الأساسي لعملية التنظيم الإداري. كما لمعرفة مستوى هذا الأداء، استنبط الباحثون أساليب عدة بعد دراسات معمقة ميدانية ونظرية لموضوع الأداء الوظيفي وكيفية الوصول إلى الأداء المثالي أو الأقرب إلى المثالية في المنشأة. التركيز على الأداء ودراسته كانت من العوامل المهمة للتطور في التنظيم الإداري، وهنا يأتي دور الاتصال التنظيمي لمتابعة التقييم وتسيير العمل بشكل فعال. أنواع الأداء الوظيفي وأبعاده وعلاقته بالموارد البشرية وإدارتها لها دور كبير أيضاً في عملية التنظيم المؤسساتي.
- التقييم الوظيفي وأغراضه والكيفية التي يتم بها وعلاقة الاتصال بها أيضاً، هي من مكونات التنظيم الإداري. من يقوم بعملية التقييم؟ كل له دورٌ في عملية التقييم، انطلاقاً من الموظف نفسه وصولاً إلى رؤسائه وحتى زبائن المنشأة (بحسب الحالة) لهم دورٌ في التقييم. كما يؤخذ بالحسبان جميع الظروف المحيطة بهذه العملية.

## تمارين

بإمكانك أن تقوم بعملية تقييم شاملة لأداء المؤسسة التي عملت بها، أو تدرس بها. عملية التقييم يجب أن تكون محدودة المجال، أي تتناول فقط قسماً واحداً من أقسام العمل، وقم بناء على ما تقدم في هذه الوحدة بتقييم الأداء الوظيفي مبيناً الأسباب والمشاكل التي دفعتك لاختيار هذا القسم عن غيره، كما يجب أن تبين دور الاتصال في هذه العملية ككل. انطلاقا من بداية اتصالك بالمعنيين القيمين على المنشأة والطرق التي اتبعتها، وصولاً إلى الطريقة التي اعتمدتها في الاتصال.

- اعتبر نفسك مديراً للمدرسة التي درست بها سابقاً، وقم بتقييم ثلاث أشخاص أساسيين في الإدارة مبيناً الأغراض من التقييم بناء على ما تقدم في هذه الوحدة التعليمية.



# الوحدة التعليمية الرابعة

# طرق تقييم الأداء الوظيفي

## الأهداف التعليمية

**بعد الانتهاء من دراسة الوحدة التعليمية الرابعة يجب أن يكون الطالب قادراً على أن:**

1- يحدد مفهوم عملية تقييم الأداء الوظيفي

2- يعدد طرق تقييم الأداء الوظيفي

3- يشرح ويطبق الطرق التقليدية لتقييم الأداء

4- يشرح ويطبق الطرق الحديثة في تقييم الأداء

## طرق تقييم الأداء الوظيفي

### مقدمة:

كانت الطريقة أو الأسلوب المتبع في تقييم الأداء في الماضي يعتمد بدرجة كبيرة على آراء الرئيس المباشر وملاحظاته، ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي تتوفر في العامل، أي أنّ التقييم كان يركز أو ينصب على صفات الشخص وخصائصه، مثل قدرته على أداء العمل، المواظبة والانتظام، التعاون مع زملاء العمل، وغيرها من الصفات والخصائص، ولم يكن ينصب على الإنتاجية.
ولقد تطورت أساليب التقييم، حيث أصبح التقييم يركز على نتائج أداء العاملين، وليس على العاملين بحد ذاتهم. وفيما يلي نتعرض بالتفصيل لبعض الطرق التقليدية والحديثة في تقييم الأداء.

### أولاً- الطرق التقليدية لتقييم الأداء:

#### أ- طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص:

تركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات، مثل التعاون مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين، والانتظار في مواعيد العمل، والسرعة والدقة في أداء العمل، والمبادأة، والالتزام، وتحمل المسؤولية، والقدرة على حل المشكلات، وغيرها من الصفات.
ويتم إعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات، ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديراً معيناً، بحسب توفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد، ثم تجمع تلك التقديرات، ويصبح ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بالتقييم أنه يمثل مستوى أداء الفرد.
ورغم أنّ هذه الطريقة تتميز بالبساطة والسهولة، إلا أنه يعاب عليها افتقادها للناحية الموضوعية، واستنادها إلى التقدير الشخصي.

#### ب- طريقة التوزيع الإجباري:

ترمي هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين. لذلك تلزم بعض المنشآت الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتوافق مع التوزيع التكراري العادي، ويقضي هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد، المجموعة العادية normal distribution بالنسب التالية:

- 10 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جداً.

- % 20 من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة.
- % 40 من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة متوسطة.
- % 20 من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة.
- % 10 من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة جداً.

ويُلزم الرؤساء المباشرين بتوزيع تقديرات على المرؤوسين وفقاً للتوزيع السابق.

أي اختيار:

- 10 % بدرجة امتياز.
- 20 % بدرجة جيد.
- 40 % بدرجة مقبول.
- 20 % بدرجة ضعيف.
- 10 % ضعيف جداً.

ولكن الواضح أن هذه الطريقة لا تصلح في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين .

**ج- طريقة الترتيب العام:**

وتتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيباً تنازلياً وفقاً للأداء وليس بناء على مجموع الخصائص العام للعمل أو الصفات الشخصية. وهذا يعني أن الأساس هنا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس حيث يعطى تقديراً واحداً لأداء المرؤوس، مثل: ضعيف – متوسط – جيد – ممتاز.

ويعاب على هذه الطريقة أيضاً عدم الموضوعية واعتمادها على التقرير الشخصي، كما أنّ هذه الطريقة لا تهتم بخصائص أو عوامل محددة في أداء الفرد، ولكنها تقوم بتقييمه ككل.

كما يؤخذ على هذه الطريقة – أيضاً– أنها لا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة، حيث لا يتوافر أساس واضح لبيان ما إذا كان أفضل فرد في أحد المجموعات، مساوياً لأفضل فرد في مجموعة أخرى، أو أحسن أو اضعف منه .

**د- طريقة المقارنة بين العاملين:**

تشبه الطريقة السابقة، وتعرف أحياناً بمقارنة أزواج من العاملين، حيث يقوم الرئيس بمقارنة كل فرد في المجموعة، مع كل فرد من الأفراد الباقين.

وتناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة، حيث تقل فعاليتها كلما زاد عدد أعضاء المجموعة، لطول الوقت الذي تستغرقه من ناحية ولصعوبة المقارنة من ناحية أخرى. وهذه الطريقة لا تخدم أغراضاً أخرى،

مثل أغراض الترقية والنقل والتدريب، لعدم توافر أسس المقارنة. وقد يقتصر الغرض من استخدامها على اختيار فاعلية سياسات الاختيار والتعيين.

## أخطاء استخدام الطرق التقليدية لتقييم الأداء

يلاحظ على الطرق التقليدية أنّ الحكم مطلق فيها للمقيّم وهذا يترتب عليه أخطاء عامة يقع فيها المقيّمون عند التقييم الشخصي لأداء الأفراد، لأنّ المقيّم إنسان معرض للخطأ في أي وقت ولا يمكن عزل ذاتيته في عمله كمقيّم أو أي عمل آخر. ومن الأخطاء التي تقع عند استخدام هذه الطرق:

- تأثير شخصية المقيّم وطريقة تفكيره ودافعه في تقييم الأفراد: فقد يميل المقيّم إلى التشدد أو التساهل في التقييم، وقد يكون دافعه في– ذلك – منح فرصة للأفراد للحصول على العلاوة أو الترقية، أو إعطاء انطباع جيد عن نفسه للأفراد، أو الخشية من مواجهة المرؤوسين، في حالة إعطاء تقدير ضعيف.
- التعميم في صفة واحدة: بمعنى ميل المقيّم لإعطاء تقدير مرتفع للفرد في جميع الخصائص وجوانب العمل، نتيجة لامتيازه في صفة واحدة، أو جانب واحد من جوانب العمل.
- تأثير الحداثة: فمن المفترض أن يلاحظ الرئيس أداء المرؤوس على مدار السنة، حتى يتمكن من التقييم السليم لأدائه، ولكنه قد يتأثر المقيّم – في ملاحظته لأداء المرؤوس – بالفترة الأخيرة قبل إجراء التقييم، فالفرد يتذكر عادة – بوضوح – الوقائع القريبة، وينسى الأحداث البعيدة.
- التحيز الشخصي للمقيّم: بمعنى أنّ بعض الرؤساء يتحيزون ضد – أو مع – بعض المرؤوسين، وقد يكون هذا التحيز السلبي أو الإيجابي بسبب العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين، أو بسبب النوع أو العقيدة أو السن، مما يعوق التقييم عن تحقيق أهداف المؤسسة.
- التشابه بين الرئيس والمرؤوس: حيث يؤدي التشابه في الخصائص بين الرئيس والمرؤوس، إلى ميل الرئيس إلى إعطاء المرؤوس تقديراً أعلى مما يستحق.

## سلبيات الطرق التقليدية في تقييم الأداء:

- إنّ التقييم يخضع للتقدير الشخصي، ولا يستند إلى أسس موضوعية، وأنه يركز على السمات الشخصية للأفراد، بدلاً من التركيز على الأهداف الممكن قياسها للأداء.
- ضعف فاعلية الطرق التقليدية في إفادة المرؤوس، ومساعدته على أداء عمله بطريقة

أفضل من الاستمرار في عدم نضجه Immature.

- إنّ هذه الطرق تشجع العامل غير الناضج على عدم استخدامها أو استغلالها، وتحد من قدرات العامل الناضج Mature .
- إن الطريقة التقليدية تفترض وجود مجموعة من الصفات المحددة، التي تشكل أفضل سلوك إداري، وهو افتراض غير سليم، حيث أنّ الوظائف الإدارية تختلف فيما بينها من حيث الصفات الشخصية والنفسية المطلوبة لكل منها.

## ثانياً- الطرق الحديثة في تقييم الأداء

نظراً للانتقادات التي وجهت إلى طرق التقييم التقليدية المذكورة سلفاً، فقد توصل رجال الفكر الإداري إلى مجموعة من الطرق الحديثة التي تتفادى هذه العيوب أو تقلل منها ومن هذه الطرق نذكر:

**1- طريقة الاختيار الإجباري Forced choice**

وهي طريقة تقوم على عدد من العبارات التي تصف أداء العمل، حيث يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات، عادة ما تكون عبارات ثنائية تعبر عن نواحٍ إيجابية أو سلبية توفر المعايير الموضوعية ذات العلاقة المباشرة بالعمل، ويختار القائم بعملية التقييم من كل مجموعة العبارة التي يرى أنها تنطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه، ثم تقوم جهة أخرى محايدة لها شفرة سرية خاصة بتقييم العبارات بعملية التقييم. تمتاز هذه الطريقة بقلة التحيز من جانب القائم بعملية التقييم، لكنها تتسم بصعوبات أهمها:

- صعوبة المحافظة على سرية الشفرة.
- صعوبة تصميم العبارات المستخدمة كمعايير للأداء، علماً أنّ العبارات من هذا النوع تحتاج إلى خبرات كبيرة.
- عدم صلاحية هذه الطريقة في معاونة المرؤوسين على التغلب على نواحي القصور في أدائهم، وتطور قدراتهم بمعرفة الرئيس.

**2- طريقة الأحداث الحرجة Critical Incidents**

وتكون من خلال رصد الأحداث الحرجة، وهي تلك الأحداث الهامة غير متكررة في أداء كل فرد قد يكون بعضها إيجابياً وبعضها الآخر سلبياً، ومن خلال ضبطها وتحليلها تتضح الصورة العامة عن الأداء الكلي للفرد.

الأساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تتسبب في نجاح العمل أو فشله، ويطلب من

الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين، ويقرر ما إذا كانت هذه الوقائع تصدر منهم أثناء أدائهم لعملهم .

هذا ويتم اكتشاف مثل هذه الحوادث الجوهرية من خلال دراسة سلوك الأفراد أثناء العمل بعد ذلك ترتب مثل هذه الأحداث المجمعة حسب تكرارها أو أهميتها ثم تعطى أوزان لكل منها، بحيث تكون أساساً لعملية التقدير. وفي بعض الأحيان قد تترجم هذه الوقائع المسجلة إلى خصائص أو سمات معينة مثل المقدرة التعليمية، الاعتمادية، القدرة على العمل، المسؤولية والمبادأة...الخ .

ولعل أهم مميزات هذه الطريقة: تركيزها على تقييم أداء العامل، والاعتماد على الوقائع الموضوعية، وذلك بخلاف الطرق التقليدية التي كانت تركز على السمات الشخصية للأفراد.

كما تتفادى هذه الطريقة الاعتماد على ذاكرة الرئيس، والتي تتأثر غالباً بالأحداث القريبة حيث يقضي هذا البرنامج بتسجيل الوثائق فور حدوثها، كما أنها من ناحية أخرى- تتضمن الجوانب الإيجابية في سلوك الفرد وتصرفاته، مما يساعد الرئيس على استخدام الأساليب المرتبطة بتدعيم نواحي القوة ، وتوجيه الفرد لتفادي نقاط الضعف.

**3- طريقة التقييم المشتركة:**

التي تقوم على أساس قيام كل فرد من أفراد جماعة العمل، بتقييم كل من أعضاء الجماعة بطريقة الاقتراع السري، وبدون أي اعتبار للمركز الإداري. وعلى ذلك فإنّ تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه. وتتميز هذه الطريقة بالخصائص التالية:

- اشتراك الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في عملية التقييم.
- اشتراك القائمين بعملية التقييم في اختيار وتحديد الصفات موضوع التقييم.
- اطلاع كل مشترك على نتائج عملية التقييم، والإفادة منها.
- رقابة المشتركين في التقييم على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم.

**4- طريقة تقييم الأداء باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف:**

حيث تهتم جميع الطرق السابقة بتقييم أداء العاملين في فترات سابقة، أما أسلوب الإدارة بالأهداف فيتجه إلى الاهتمام بأداء المُستَقبِل، إلى جانب الأداء في الماضي. ويتم ذلك من خلال مشاركة كل من الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف والواجبات، التي سيقوم المرؤوس بتحقيقها، وقيام المرؤوس بالتقييم لنفسه، على ضوء ما أنجزه خلال فترة زمنية معينة والتعرف على نواحي القصور، وكيفية مواجهتها، تمهيداً للاتفاق مع الرئيس على برنامج جديد يتضمن أهدافاً أخرى، وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة.

ومن أهم المقومات الأساسية للإدارة بالأهداف، وبصفة خاصة في مجال تقييم الأداء ما يلي:

- المشاركة الجماعية بين المشرف والمرؤوس في وضع المهام الأساسية ومجالات مسؤولية عمل الفرد.
- يضع الفرد بنفسه أهداف الأداء قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه، أما دور الرئيس فهو توجيه عملية وضع الأهداف، وذلك من أجل ضمان ارتباط هذه الأهداف بأهداف التنظيم واحتياجاته المختلفة.
- موافقة الأطراف المعنية المشرف والمرؤوس على معايير القياس وتقييم الأداء.
- يتم عقد لقاء مشترك بين الرئيس والمرؤوس بين الحين والآخر لتقييم مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها، وفي أثناء هذه الاجتماعات يتم وضع أو تعديل أهداف خاصة بالفترات القادمة.
- في ظل الإدارة بالأهداف يلعب المشرف دوراً كبيراً في مساعدة مرؤوسيه، فهو يحاول يومياً مساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف الموضوعة، فينصح ويوجه لتجنب المشاكل التي تعوق التنفيذ، ومن ثم يزداد دوره في مساعدة المرؤوس على تحقيق الأهداف أكثر من دوره في الحكم على الأداء المحقق.
- ترتكز عملية التقييم على الإنجازات المحققة لا على السمات والمميزات الشخصية، ويُعدّ مدخل الإدارة بالأهداف والذي يعتمد على المشاركة الجماعية في وضع الأهداف من المداخل الملائمة للعاملين في الوظائف الفنية، والمهنية، والوظائف الإشرافية والإدارية. وبالنسبة لهذه الوظائف يصبح من الممكن على الفرد المساهمة في وضع أهداف عمله، ومعالجة المشروعات الجديدة، والتوصل إلى طرق جديدة لحل المشاكل.

## مزايا تقييم الأداء من منظور الإدارة بالأهداف:

- إنّ الأخذ بمبدأ المشاركة في وضع الأهداف يدفع الفرد لبذل قصارى جهده لتحقيق هذه الأهداف. وقد أوضحت إحدى الدراسات المتخصصة في هذا الغرض ارتفاع نسبة الإنجازات المحققة بالنسبة للأفراد الذين شاركوا في تحديد أهدافهم عن هؤلاء الذين لم تتح لهم هذه الفرصة.
- يتم التركيز على الأداء وليس على السمات الشخصية، كما أنّ التركيز يتم بالنسبة للحاضر والمستقبل بعكس الطرق التقليدية التي تركز على الماضي.

بالرغم من هذه المزايا إلا أنّ **لهذه الطريقة عيوب عدة** نبرز بعضها على الوجه التالي:

- مهما كانت قدرة المشرف الإدارية، فإنّ هناك صعوبة إن لم تكن استحالة في قيادة وتوجيه مرؤوسيه وفقاً لطابع المشاركة والتعاون في العمل.
- محاولة المرؤوس وضع الأهداف السهلة التحقيق حتى يظهر بمظهر حسن عند مقابلته مع المشرف بخصوص تقييم الإنجازات المحققة.
- قد يعطي المرؤوس وزناً كبيراً للأهداف الكمية القابلة للقياس، مثل الأرباح والتكاليف والكفاءة، وانخفاض درجة الاهتمام بالأهداف النوعية الأخرى مثل الأهداف المتعلقة بالتدريب والخدمات الصحية والاجتماعية ورفع الروح المعنوية...الخ.
- عدم توجيه المشرف الاهتمام الملائم لتقدير الإمكانيات المحتملة للترقية لوظائف أخرى جديدة ومختلفة، وذلك بسبب التركيز بصفة أولية على العناصر الموضوعة للأداء في الوظيفة الحالية، وهي بدورها، أي عناصر الوظيفة الحالية، لا تستطيع أن تعطي مؤشراً لنجاح الفرد في وظائف أخرى. وبالرغم من هذه العيوب إلا أنّ هذه الطريقة تظهر نتائج أكثر دقة وموضوعية من نتائج التقييم التقليدية.

**5- النموذج المغلق لتقييم الأداء:**

ويرتبط هذا النموذج بالفكر الكلاسيكي، الذي ينظر إلى المؤسسة باعتبارها نظاماً مغلقاً لا يتأثر بالبيئة المحيطة، ويعتمد على اعتبارات متعددة، أهمها:

- Rationality مبدأ الترشيد والمنطق
- Economic Man مبدأ الرجل الاقتصادي
- Welfare Man مبدأ رجل الرفاهية

ومن الطرق التي تستخدم لتقييم الأداء وفق هذا النموذج، ما يلي:

- Economic Evaluation التقييم الاقتصادي للأداء
- Judicial Evaluation التقييم القانوني والتشريعي للأداء
- Value Conflict Evaluation تقييم القيم المتعارضة

**6- النظام المفتوح لتقييم الأداء:**

الذي يستند عكس النموذج السابق على علاقة التأثير المتبادل بين المؤسسة والبيئة، وعدم قدرة المؤسسة على تحديد جميع الأهداف والبدائل الممكنة، وأثر الجوانب السلوكية المرتبطة بالاتجاهات والإدراك والميول على عملية التقييم.

**7- طريقة التقييم الذاتي:**

وفيها يقوم الفرد المراد تقييمه بالتعليق على الأداء الخاص به في نموذج المعيار مما قد يجعله يقدم بعض الاقتراحات كتعديل وصف الوظيفة، التدريب، التكوين... الذي يحتاج إليه مستقبلاً حتى يتوصل إلى مستوى الأداء المتوقع والمسطر من قبل إدارة التنظيم.

لقد أصبح هذا الأسلوب الاتجاه المحبذ للمؤسسات، خاصة حينما يكون ضمن نظام شامل للتقييم، أي اعتماد طرق أخرى، ولاعتماد هذه الطريقة لابد من توفر درجة عالية من الثقة بين الإدارة والعاملين في ظل مناخ تنظيمي جيد.

**8- مقابلة تقييم الأداء:**

تطلب كثير من المنشآت أن يقوم الرؤساء بإجراء مقابلات تقييم أداء مع مرؤوسيهم وذلك لمناقشة نواحي الضعف والقوة فيهم. ونظراً لأهمية هذه المقابلات فإنه يجب التخطيط لها وإدارتها بكفاءة، فيبدأ الرئيس بعرض الجوانب الجيدة للموظف ثم الجوانب السيئة ويتيح للمرؤوس مناقشته، ويجب أن يفهم الرؤساء أنّ الهدف من المقابلة ليس اللوم للمرؤوس وتوبيخه وإنما تصحيح الأخطاء وتنمية قدراته، ويجب أن يركز الرئيس في المقابلة على النتائج والأداء وليس النقد لشخصية المرؤوس .

– **أهمية مقابلة تقييم الأداء:** تمثل أداة هامة من خلالها يمكن للرئيس:

- أن يعرف أكثر عن ظروف وملابسات الأداء.
- أن يتفهم أكثر دوافع المرؤوس وتطلعاته وحدود قدراته.
- أن يستثير ويحرك رغبة المرؤوس وحماسه لتطوير الأداء وتنميته.

ويتوقف هذا على الأسلوب الذي يتفاعل به الرئيس مع المرؤوس في هذه المقابلات.

– **دور الرئيس في مقابلة تقييم الأداء وتطويره:** ويمكن أن نلخصها في النقاط التالية :

**1- قبل المقابلة:**

- الاتصال المستمر بالمرؤوس وتوجيهه وتزويده بمعلومات مرتدة.
- التدرب على تقييم الأداء وتطوير مهارة ملاحظة السلوك.
- الإعداد الجيد وجمع المعلومات اللازمة للمقابلة.
- إعلام المرؤوس بمكان المقابلة وتشجيعه على الإعداد لها.

**2- أثناء المقابلة:**

- التمهيد للقاء في بداية المقابلة وتشجيع مشاركة المرؤوس.

- الحكم على الأداء وليس على شخصية المرؤوس.
- ذكر الجوانب الإيجابية والسلبية في أداء المرؤوس، وإشراك المرؤوس في طرح هذه الجوانب.
- الإصغاء النشط لردود فعل المرؤوس ولرأيه ومقترحاته.
- توفير مشاركة المرؤوس في التشخيص والاقتراح لسبل التحسين.
- وضع أهداف مستقبلية لتحسين الأداء بالاتفاق مع المرؤوس.

3- **بعد المقابلة:**

- الاتصال المستمر بالمرؤوس ومساعدته ومعاونته في التغلب على العقبات وتزويده بمعلومات عن الأداء.
- تقييم التقدم نحو الأهداف دورياً.
- ربط المكافآت والحوافز بمستوى الأداء.

## المشكلات المصاحبة لاستخدام مقابلات تقييم الأداء:

على الرغم من المزايا المتعددة لمقابلات تقييم الأداء بالنسبة لكل من الموظف والرئيس والمنظمة إلا أنّ غالبية المديرين يقاومون مثل هذه المقابلات، نظراً للمشكلات المتعددة التي قد تترتب على استخدامها. فقد أوضح التطبيق العملي لمقابلات الأداء وجود العديد من العقبات التي تنشأ عند إجراء المقابلة أو بعدها، وتحد بالتالي من تحقيق المزايا المتوقعة منها. ومن أبرز هذه العقبات:

- **الموقف الدفاعي للمرؤوسين:**

فعندما يوجه المدير بعض الملاحظات فإنّ المرؤوس ينظر إليها باعتبارها انتقاداً لأدائه، وهو ما يؤثر سلبياً على إدراكه للحاجات العليا مثل احترام الذات وتقدير الآخرين والأهمية والثقة بالنفس. ويعلق على ذلك "ماجريجور " بقوله:

إنّ مقابلة التقييم انتهاك لشخصية الفرد، ففيها يحتل الرئيس مركز القوة، ويبدو أشبه بمن يحاكم المرؤوس ويحكم على شخصيته، وفي ذلك تأثير سلبي على إدراكات العاملين لأهمية المقابلة، والنفع الذي قد يتحقق من ورائها، وفرص تحسين الأداء".

- **انتقاد السمات الشخصية في المرؤوس:**

قد يوجد اتجاه في تمادي المشرف في انتقاد السمات الشخصية في المرؤوس وخاصة تلك التي تضايقه منها. فمثلاً قد ينتقد الرئيس أحد المرؤوسين الأكفاء بالعمل لعدم الابتسامة أو الظهور بمظهر انطوائي في العمل. ولما كانت هذه السمات غير مؤثرة بالمرة على مستوى الأداء فإنّ انتقادها قد يثير نوعاً من

الكراهية للعمل والتي تنعكس في النهاية على انخفاض مستوى الأداء.

- **شعور العاملين بالأمان والتشجيع والرضا**

رغم أنّ العاملين غالباً ما يعبرون عن رغبتهم في معرفة النتائج التي حققوها في أعمالهم كما يراها رؤساؤهم، إلا أنّ مطلبهم الحقيقي هو الشعور بالأمان والتشجيع والرضا. وهذا ما تفتقر إليه مقابلات التقييم.

وقد يعترض المرؤوس على تقدير رئيسه، وقد يستطيع مهاجمته على نقده له، ولكنه يدرك جيداً أن ذلك لن يكون في صالحه بسبب السلطة المخولة لرئيسه والتي تعطي له الحق في توقيع الجزاء عليه. وعلى أية حال فإنّ المقابلة في هذه الحالة تصبح غير مجدية لكلا الطرفين، فبالنسبة للمرؤوس نجد أنه إذا قبل توجيهات رئيسه، فإنه سوف يقبلها ظاهرياً دون أن يكون لها رد فعل ملموس، أما بالنسبة للرئيس فإنه يسيء تقدير هذا السلوك السلبي، ويعتقد أن مرؤوسه متفق معه تماماً، وفي كلا الحالتين يوجد تأثير سلبي على مستوى أداء العاملين.

هذا وقد أعدت كثير من المداخل الحلول لهذه المشاكل حتى تصبح مقابلات تقييم الأداء وسيلة هامة لتعريف الرئيس على مشاكل مرؤوسيه والحلول العلمية لها، وتوقّفِ هذه الحلول على ظروف كل موقف، وطبيعة الوظيفة، وطبيعة الشخص والأهداف المطلوب تحقيقها.

## ثالثاً– مشكلات تقييم أداء العاملين:

طالما أنّ تقييم أداء العاملين يتم عن طريق الفرد، لذلك عادة ما يتعرض لعدد من الأخطاء أو أوجه الضعف، وبعض هذه الأخطاء يكون شائعاً في بعض طرق التقييم عن الأخرى. كما يتضح من مناقشتنا لهذه الأخطاء على الوجه التالي:

أ– **تأثير الهالة:**

إنّ مضمون هذا التأثير هو اتجاه معظم القائمين بإتاحة الفرصة لإحدى خصائص التقدير أن تؤثر بدرجة كبيرة على باقي الخصائص الأخرى، وبالتالي على التقدير الكلي للكفاءة. فهناك الكثير من المشرفين الذين يميلون إلى إعطاء الفرد التقدير نفسه الذي يعطى لكل العوامل، أي درجات متساوية لكل العوامل، وهنا يتم الحكم على كفاءة الشخص وفقاً لصفة أو خاصية واحدة والتي تشكل التقدير الكلي للكفاءة.

**ب- الميل للتساهل أو التشدد:**

يتجه بعض المشرفين إلى السخاء أو التشدد في تقديراتهم، ومعنى ذلك أنهم يعطون تقديرات عالية أو منخفضة لمرؤوسيهم. إن ذلك يُعدّ خطأً شائعاً بدرجة كبيرة في برنامج التقييم، الأمر الذي يقلل من قيمته وأهميته، ويمكن أن يكون سبباً في نشوء النزاعات الشخصية للفرد القائم بالتقدير. ويمكن التغلب على ذلك جزئياً من خلال عقد لقاءات أو اجتماعات أو حلقات تدريب للقائمين على التدريب. وبالتالي يمكن أن يتوصلوا إلى اتفاق عام حول ما هو متوقع بالفعل من مرؤوسيهم.

**ج- الاتجاه الوسط في التقدير:**

يعارض بعض القائمين أن يقيّموا كفاءة مرؤوسيهم عند نهاية المقياس المدرج، فإذا كان المشرف يدرك جيداً أنّ سياسة الإدارة تملي عليه تقييم كفاءة العاملين على فترات منتظمة، فإنه يميل غالباً إلى ناحية الوسط في التقدير وغالباً ما يكون السبب في هذا الاتجاه نحو الوسط في تقدير الكفاءة راجعاً إلى نقص المعرفة بسلوك الأفراد الذين يتم تقدير كفاءاتهم، أو أنه غير مدرك لأداء بعض العاملين، أو عدم توافر الوقت لوضع التقدير على أسس موضوعية سليمة، أو عدم اهتمامه بوضع تقدير سليم. وفي مثل هذه الحالات، فإنه يقوم بإعطاء تقدير متوسط لكفاءة هؤلاء الأفراد متجاهلاً مدى تأثير ذلك التصرف على الهيكل الوظيفي للمشروع خاصة في المستقبل.

**د- العلاقات الشخصية المتداخلة (التحيز):**

إن شعور المشرف تجاه كل شخص من مرؤوسيه سواء كان ذلك الشعور بالولاء أو الكره له تأثير كبير على تقديراته لأدائهم، ويظهر ذلك بوضوح في المواقف التي تكون فيها المقاييس الموضوعية للأداء غير متاحة أو من الصعب إعدادها.

إضافة إلى ما سبق، تشير نتائج إحدى الدراسات الحديثة إلى وجود ***عشرة أسباب رئيسية لفشل تقييمات الأداء هي*** :

1. نقص المعلومات المتوافرة للمقيّم عن الأداء الفعلي للشخص موضع التقييم.
2. عدم وضوح معايير تقييم الأداء.
3. ضعف الاهتمام وعدم الجدية من قبل القائمين بالتقييم.
4. عدم الاستعداد لمراجعة الأداء مع العاملين.
5. التحيز السلبي أو الإيجابي بواسطة القائم بالتقييم.

6. نقص المهارات والخبرات اللازمة للممارسة الصحيحة للتقييم.
7. عدم تلقي العاملين لمعلومات مرتدة مستمرة حول أدائهم.
8. عدم كفاية الموارد اللازمة لتدعيم عملية التقييم أو نتائجها.
9. محدودية المناقشات والحوار حول الأداء مع العاملين.
10. استخدام لغة غامضة أو تعبيرات غير دقيقة في عملية التقييم.

أدرك الخبراء في مجال تقييم الأداء – منذ سنوات – أن عملية تقييم الأداء عرضة للخطأ:

- ويمكن أن يحدث الخطأ حينما يعجز المشرف عن ملاحظة الأداء بطريقة سليمة، أو حينما تعجز ذاكرته عن استرجاع الأداء في وقت لاحق.
- ويمكن أن يقع الخطأ في مرحلة متأخرة – أيضاً– عندما يتم عرض أو شرح جوانب الأداء المراد تقويمها للمقوم بصورة غير سليمة أو غير واضحة. وفي ضوء ذلك يمكن أن يعني "الأداء الجيد" بالنسبة لأحد المشرفين الدرجة النوعية للمنتج، فيما يعني الكمية المنتجة بالنسبة لآخر، والانضباط بالنسبة لثالث.
- كما يمكن أن يتسلل الخطأ في عملية التقييم حينما تتم مقارنة بيانات الأداء التي يتم استرجاعها مع أي معايير للمقوم.
- وأخيراً من الممكن أن تكون للاعتبارات الخارجية تأثيرها على التقديرات النهائية للأداء.

## رابعاً– إجراءات تحسين مستوى الأداء:

إن من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء وإدارته هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية:

**1– تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:**

لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية، وهل أنّ انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أنّ ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي. كما وأن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء.

ومن هذه الأسباب:

أ– الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة.

ب– العمل والفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون.

**2- تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول:**

تتمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها في التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير الأداء وتحسينه، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تسهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

**3- الاتصالات المباشرة:**

إنّ الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء. ولابد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة. ولتحسين أداء الأفراد هناك مداخل عدة نوجزها فيما يلي:

**أ- تحسين الموظف:**

وهو من أكثر العوامل أهمية، لأنّ الموظف دائماً بحاجة إلى تحسين الأداء وذلك عن طريق:

- التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله، واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها.
- التركيز على بين ما يرغب به الفرد وبين ما يؤديه، فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤدونها بشكل ممتاز.
- الربط بين الأهداف الشخصية، حيت يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات الموظف وأهدافه والاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب.

**ب- تحسين الوظيفة:**

إنّ التغيير في مهام الوظيفة يوظف فرصاً كبيرة لتحسين الأداء، حيث تسهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد ونفوره منها.

وبالتالي فإنّ تحسين الوظيفة يعطي دفعاً للفرد للاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب، وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض الملل وإزالته، وهذا يعطي منفعة للموظف.

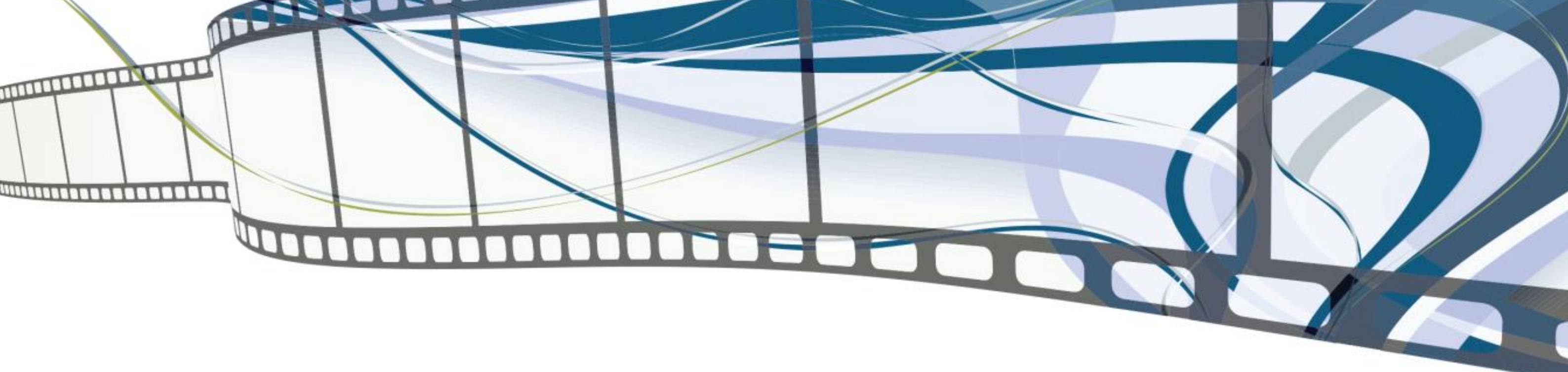
## خلاصة

تـم إلقـاء الضـوء بشـيء مـن التفصـيل إلـى عمليـة تقيـيم الأداء الـوظيفي والتـي يوصـى القيـام بإجراءاتهـا للمختصـين ذوي الخبـرة فـي هـذا المجـال لمـا لهـا مـن الأثـر علـى الفـرد العامـل وانعكاسـها علـى مسـتوى أدائـه، لتكـون عمليـة تقيـيم الأداء ضـرورة لابـد منهـا لقيـاس كفـاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منه.

عمومـاً ومـن خـلال كـل مـا تـم تناولـه تجـدر الإشـارة إلـى أهميـة إبـراز قيمـة العنصـر البشـري فـي العمليـة التنظيميـة والإنتاجيـة لأي منظمـة تسـعى إلـى تحقيـق الميـزة التنافسـية ضـمن عـالم المؤسسـات مـن خـلال أداء أفرادهـا العـالي والـذي يفـرض علـى المنظمـة الاهتمـام بـالمورد أو العنصـر البشـري بصـفته المحـرك الأساسـي والهـام الـذي لا يمكـن الاسـتغناء عنـه فـي أي حـال مـن الأحوال في سبيل الرقي بالمنظمة في عالم المنظمات الناجحة في أعمالها في عالمنا اليوم.

## تمارين

- قارن بين طرق التقييم الكلاسيكية والحديثة مع أمثلة حسية، مبيناً العلاقة بالتفصيل بين هذه الطرق والاتصال التنظيمي وفائدة ومساوئ كل منها.
- اذكر الأسباب المباشرة والرئيسية لمشاكل الأداء الوظيفي في إحدى المنظمات الحكومية أو غير الحكومية كنموذج، مطبقاً الطرق التي مرت في هذه الوحدة التعليمية.
- ضع نموذجا للمقارنة بين العاملين وأدائهم الوظيفي، واختر أحد العاملين في مؤسسة حكومية تتعامل مع الجمهور بشكل يومي، كمنشأة البريد أو الهاتف أو المياه أو الكهرباء، نموذج المقارنة يجب أن يعتمد على الطرق التقليدية والحديثة بالتقييم، وبيّن رأيك من كل طريقة مع شرح مفصل للطريقة الأنجع والتي رأيتها مناسبة في الحالة التي درست، وإذا فشلت في التقييم، قم بذكر الأسباب وقارن بينها وبين الأسباب الرئيسية لفشل تقييمات الأداء التي ذُكرت في هذه الوحدة التعليمية.



# الوحدة التعليمية الخامسة

# العلاقات العامة والاتصال التنظيمي

## الأهداف التعليمية

**بعد الانتهاء من دراسة هذه الوحدة التعليمية يجب أن يكون الطالب قادراً على أن:**

- يعرّف مفهوم العلاقات العامة
- يشرح العلاقة بين الاتصال التنظيمي والعلاقات العامة
- يميّز بين الأهداف الاتصالية للعلاقات العامة
- يشرح النشاطات الاتصالية للعلاقات العامة

## العلاقات العامة والاتصال التنظيمي

تحتل العلاقات العامة أهمية بالغة في النظم الإدارية الحديثة، وتسند إليها أدوار حيوية تتعلق بإبراز الصورة المشرقة للمؤسسة وما تقدمه من خدمات لمجتمعها، وهي بذلك تشكل حلقة اتصال وتواصل وأداة تفاعل نشطة داخل المؤسسة وخارجها، فنجاح المؤسسة سواء أكانت حكومية أو أهلية لا يتوقف على ما تحققه من إنجاز إذا لم تتمكن من إبراز هذا الإنجاز إلى الفئات المستهدفة من جمهورها والمتعاملين معها من خلال عرض الخدمات المقدمة وبرامج التطوير، وهذه المهمة يتحملها رجال العلاقات العامة بما لديهم من خبرات متميزة وما يتوفر لهم من إمكانات.

### تعريف العلاقات العامة

عرّفت العلاقات العامة كوظيفة تخطيطية بأنها وظيفة إدارية ذات طابع مخطط ومستمر تهدف من خلالها المنظمات والهيئات العامة والخاصة إلى كسب تعاطف وتأييد أولئك الذين تهتم بهم وتحافظ على ثقتهم، عن طريق تقييم الرأي العام المتعلق بها من أجل ربط سياستها وإجراءاتها قدر الإمكان، ومن أجل تحقيق تعاون مثمر أكثر، ومن أجل مقابلة المصالح العامة بدرجة أكثر كفاءة عن طريق تخطيط المعلومات ونشرها.

لقد أضحت العلاقات العامة Public Relation، أو ما يعرف اختصاراً بـ (PR) عاملاً مهماً في نجاح أي مشروع سواء كان سياسياً أو اقتصادياً أو اجتماعياً أو ثقافياً، ولم يعد الاهتمام منصباً في الاهتمام بالعلاقات العامة في تسويق السلع أو توسع رقعة الإنتاج، بل امتد الاهتمام بالعلاقات العامة إلى أبعد

من هذا بكثير، وأصبحت العلاقات العامة وحملاتها تستخدم من قبل العديد من دول العالم لتحسين صورتها من خلال حملات مدروسة ومنظمة للعلاقات العامة، فالعلاقات العامة تمارس دورها، داخل المؤسسة أو المنشأة، وتقوم بدور كبير من خلال الدراسات والأبحاث التي من شأنها أن ترفع سمعة المؤسسة أو المنشأة أو تحسن من صورتها لدى جمهورها الخارجي.

## تطور مفهوم العلاقات العامة

لقد تطور مفهوم العلاقات العامة في الكثير من دول العالم وبرز دورها في الكثير من الشركات والمنشآت الحكومية، إلا أنّ دور العلاقات ما زال في العديد من الأجهزة الحكومية والمنشآت الخاصة محدوداً، فما زال العديد من المسؤولين وأصحاب الأعمال لا يعطون العلاقات العامة الاهتمام المطلوب لعدم إلمامهم بالأهمية القائمة على أنشطة العلاقات العامة وحملاتها التي أضحت تُستخدم في العديد من دول العالم، فأصبحت العلاقات العامة صناعة هذا القرن من خلال الاستفادة من وسائل الإعلام المتعددة والمتطورة كافة لتبصير الشعوب بسياسات الدول وأهدافها ومدى مساهمات تلك الدول في الاستقرار والازدهار العالمي.

أي أنّ هناك الكثير من المفاهيم في مجال العلاقات العامة قد تغيرت، وتوسع نطاق الاهتمام بالعلاقات العامة من منشآت حكومية وخاصة إلى استخدام حملات العلاقات العامة على مستوى الدول والحكومات. فالعلاقات العامة لم تعد تلك الإدارات التقليدية ذات الاختصاصات المحدودة، بل أضحت صناعة هذا القرن مما يستلزم على العاملين في هذا المجال الاطلاع على العديد من المجالات والتخصصات والثقافات لملاحقة التطور في هذا المجال.

أما في بعض المؤسسات الدولية، فالعلاقات العامة تلعب دوراً محورياً فيها، فمن خلال العلاقات العامة وأنشطتها يتم التواصل بين هذه المؤسسات والأجهزة الحكومية، ونسج العلاقات معها لبناء جسور الثقة وذلك سعياً لتنفيذ برامجها. فمن دون شبكة علاقات عامة مثلاً، لا تستطيع أي مؤسسة دولية تُعنى بالبيئة أن تنفذ برامجها في أي دولة من الدول، ومنظمة غرينبيس Greenpeace المثال الأوضح على هذا.

تقوم هذه المنظمة بحملات علاقات عامة تتناول المتخصصين من علماء أحياء وعلماء بيئة، كما تقوم بالاتصال بشكل منهجي بمجموعة واسعة من المهتمين الذين يتحولون إلى متطوعين أو داعمين ماليين لها.

بالإمكان إيجاز حراك المؤسسات (الحكومية وغير الحكومية) عبر السبل التي تتبعها عادة بالتالي:

- إقامة حملات التوعية عبر البيانات المباشرة.

- توفير المعلومات للمعنيين بطرق اتصالية عدة:
  - البيانات الصحفية (إذا كان وضع المؤسسة يسمح).
  - المطويات المطبوعة وتوزيعها مباشرة على صناع القرار.
  - إقامة المناسبات في أمكنة النشاط.
  - إقامة ورش عمل تدريبية للمعنيين (أساتذة مدارس، عاملين بالقطاع الخدماتي العام...الخ)
  - دعوة وسائل الإعلام للمشاركة الفعالة بالأنشطة الاتصالية.
- استخدام وسائل الاتصال التنظيمي في الوزارات الرسمية للإعلان عن خدمات جديدة أو طرق جديدة إدارية لمعالجة الأزمات.
- التعريف بالوسائل الحديثة للاتصال ودمجها في عملية تسيير العمل داخل المنشأة.
- إقامة الحلقات الدراسية مع المتخصصين لابتكار وسائل فعالة للوصول إلى مرافق خدمية متقدمة، مثلاً تفعيل فكرة النافذة الواحدة في الدوائر العقارية والهيئات الاستثمارية.
- نشر الموضوعات التي تساعد على فهم الوظيفة الفعلية للمؤسسة في الإعلام وتوفير المحتوى المطلوب بشكل معمق ومباشر للعاملين في الإعلام.
- إقامة دورات رفع الأداء لجميع الموظفين في المؤسسة ابتداء بصنّاع القرار.
- حث المتخصصين على القيام بدراسات متخصصة تخدم الصالح العام وذلك عبر اللقاءات الجماعية و/أو توفير الحوافز من جوائز محلية أو دولية.

## التخصص في العلاقات العامة:

لقد تشعبت مجالات العلاقات العامة، وتعددت ميادين العمل فيها. ومن هنا أصبح من الضروري الميل إلى التخصص على أسس ميدان النشاط والعمل كالعلاقات الدولية أو العلاقات الحكومية حسب اتساع الدائرة أو حسب النشاط كالعلاقات التعليمية والثقافية والصناعية والأمنية. فلم تعد العلاقات موضع الاهتمام في النشاط الترويجي فقط، بل سعت المؤسسات التعليمية والجماعات المهنية والجمعيات والهيئات الحكومية إلى تعزيز دور العلاقات العامة في مجمل نشاطها. وتكونت لهذه الغاية جمعيات مهنية للعاملين في حقل العلاقات العامة، وأدخل موضوع العلاقات العامة للمناهج الدراسية وأنشئت أقسام علمية بالجامعات لدراسة العلاقات العامة. وتمنح جامعة بوسطن في أمريكا درجات الماجستير والدكتوراه في العلاقات العامة والاتصال، وكذلك في مدرسة العلاقات العامة والاتصال " School of public Relation and Communication " بالإضافة إلى حوالي مئتي معهد آخر تقدم دراسات وتمنح

شهادات في العلاقات العامة في أمريكا وحدها. ومن مظاهر تقدم العلاقات العامة وتطورها تحسين الوسائل المستخدمة في خلق وتحسين العلاقات العامة بما يتلاءم مع احتياجات الوظائف وحجمها وميزانية المؤسسات وطبيعة عملها وتاريخها وتقاليدها.

لقد وصفت مهمة رجل العلاقات العامة بأنها هندسة كسب الرضا، أي استمالة الناس وإقناعهم وبخاصة مع بروز الأزمات الضاغطة والتي تتطلب اتخاذ إجراءات سريعة وقرارات عاجلة، ليكون دور العلاقات العامة الوسيط بين الجمهور وصاحب القرار، والعمل على إقناع الناس بضرورة تفهم الظروف والتعاون مع المسؤولين لغايات المصالح العليا، أو القيام بحملات استطلاع لمعرفة آراء الناس مسبقاً والتجاوب معها للتقليل من رد الفعل تجاه بعض الإجراءات. وحتى لا تصبح العلاقات العامة موضع نقد بأنها تحاول قلب الحقائق أو الانحياز أو تبني وجهات النظر والدفاع عنها مما يقع تحت عنوان التزييف والتشويه، فإنّ جمعيات العلاقات العامة في أمريكا وأوروبا وضعت قواعد أخلاقية لنشاط العلاقات العامة وفلسفاتها.

## الأهداف الاتصالية للعلاقات العامة

1. تقليل الفجوة بين الأفراد والجماعات وتحقيق الاندماج وخلق حالة من المعرفة والفهم لتوحيد الاتجاهات والقناعات.
2. السعي للتعريف بجهود المؤسسات وخدماتها، والطلب من أفراد المجتمع التعاون والتنسيق.
3. زرع الثقة بين المؤسسات والأفراد من خلال مد جسور التواصل.
4. التواصل الايجابي مع الأحداث ومسايرة اهتمامات الناس ورغباتهم بما لا يتعارض مع الأنظمة والقوانين السائدة التي تنظم الحياة العامة.
5. التأثير على الرأي العام والعمل على المحافظة على وجود رأي عام مرغوب فيه تجاه المؤسسة والاستفادة من البيانات بعد تحليلها في ترشيد القرارات.
6. تقديم المهمات الإدارية والخدمات الاستشارية التي تساعد المؤسسة على تنفيذ برامجها والتخطيط لمشاريعها وفق تصور كاف ودراسة متأنية.
7. ويمكن القول إنّ دور اختصاصي العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية شرح أنشطة هذه المؤسسة للمواطنين ومساعدة وسائل الإعلام في تغطية أنشطة هذه المؤسسات، وبالتالي فإنّ العلاقات العامة تسعى إلى إبراز الصورة المشرقة للمؤسسة في المجتمع وكذلك تسعى لخدمته وتعمل على صيانة مصالحه. والعلاقات العامة في هذا المسعى تقدم خدمة للمجتمع من خلال المشاركة في البحث والتطوير ومد جسور الثقة.

## النشاطات الاتصالية للعلاقات العامة

تحتل إدارة العلاقات العامة موقعاً مميزاً في الهيكل التنظيمي للمؤسسات الحكومية، وتختلف أهمية هذه الإدارة من مؤسسة لأخرى تبعاً لأهداف المؤسسة وعلاقتها بالجمهور، وطبيعة الخدمات التي تقدمها وما تهيؤه المؤسسة لهذه الإدارة من كوادر بشرية وإمكانات مادية وصلاحيات، وإذا ما أخذنا بالمفهوم السائد للعلاقات العامة فإنّ أبرز النشاطات الاتصالية المسندة في هذا المجال هي:

أ- تنظيم المؤتمرات والندوات.

**ب**- تنظيم المعارض.

**ج**- المراسم واستقبال الضيوف.

**د**- الأنشطة المشتركة مع الوزارات والمؤسسات.

أ- **تنظيم المؤتمرات والندوات والاحتفالات والمعارض**

يتطلب الإعداد للمؤتمرات تشكيل لجنة تحضيرية تتفرع منها لجان عدة يكون دور العلاقات العامة فيها الإشراف على توجيه الدعوات والتأكيد على المشاركة بعد الحصول على معلومات مفصلة من حيث العناوين وإرسال الوثائق الأولية والتي تتضمن تحديد زمان المؤتمر ومكانه ومدته والرعاية والمحاور وموعد إرسال الأبحاث والتقارير، ليصار بعد ذلك إلى استكمال الترتيبات فيما يتعلق بالاستقبال والضيافة وتجهيز المرافق من القاعات والمركز ومنها المركز الإعلامي وتجهيز المطبوعات، إضافة إلى الخدمات المساندة كالحركة وإعداد المواد والنشاطات المصاحبة، بحيث تتولى اللجان الفرعية إنجاز المهام الموكلة إليها. ويمكن تسجيل كل المعلومات بالكمبيوتر للإحاطة بكل التفصيلات، وهذا يسري في مجال الإعداد للندوات والمنتديات والحلقات النقاشية وورش العمل، أمّا الاحتفالات فهي إمّا احتفالات خاصة بالمؤسسة أو احتفالات وطنية تشارك فيها جهات عديدة. وهنا يبرز دور العلاقات في التنسيق والإعلان عن الفعاليات ومواعيدها وبخاصة إذا كانت تجري في أماكن عديدة وضمن فترة زمنية محدودة وبمشاركة واسعة.

أمّا المعارض فتتطلب إعداداً جيداً من حيث اختيار القاعات المناسبة وأدوات العرض والمواد المعروضة والكتيبات والمنشورات الإيضاحية وإعداد الأفلام المصاحبة، واستخدام أجهزة العرض السائدة وتدريب الفريق المشرف على المعرض مع الأخذ بالحسبان الجهد الإعلاني والدعائي للتعريف والترويج.

**ب- المراسم واستقبال الضيوف**

إنّ ترتيبات المراسم واستقبال الضيوف والإشراف على إقامتهم من المهمات التي تسند إلى العلاقات العامة. وهذا يتطلب استكمال المعلومات عن شخصيات الزوار وبرامج الزيارة ومواعيد السفر وتوفير وسائط النقل وإعداد النشرات التعريفية لتقديم المعلومات الكافية للزائر.

وهذا يتطلب التنسيق مع الجهات ذات العلاقة، وبخاصة مع الضيوف الرسميين ومراعاة البروتوكول وفق الأعراف الدبلوماسية. وللحصول على المعلومات لابد من الرجوع إلى الجهات المختصة ومخاطبتها عن طريق وزارة الخارجية في حالة الاتصال مع البعثات الدبلوماسية المعتمدة.

إنّ بناء قاعدة بيانات بمعلومات مفصلة وموثقة يسهل مهمة رجل العلاقات العامة، ومنها ما يتصل بالإعلام والشعارات وكتابة الأسماء بدقة سواء ما يتعلق بالدول أو المنظمات.

**ج- الأنشطة المشتركة مع الوزارات والمؤسسات**

تتطلب إقامة الفعاليات الكبرى أو الأنشطة تضافر الجهود لعدد من الوزارات والمؤسسات حسب الاختصاصات كالمناسبات الدينية والاحتفالات الوطنية والفعاليات الرياضية والثقافية، وفي مثل هذه الحالة تتولى كل وزارة ومؤسسة إنجاز المهام المتعلقة باختصاصها ولكن في إطار التنسيق والتكامل.

**أما العلاقات الاتصالية الداخلية فيمكن حصرها في الأنشطة التالية:**

1. الأنشطة الخاصة بالوزارة أو المؤسسة كالمهرجانات وحفلات التخريج وتكريم المبدعين وإقامة المعسكرات أو القيام بحملات التوعية.
2. برامج الإرشاد والتوجيه والتثقيف وعقد الندوات والمحاضرات لمنتسبي الوزارة.
3. الدراسات والأبحاث المتعلقة بمجال عمل الوزارة والإشراف على إعدادها وتوزيعها وتلقي المقترحات والأفكار والتواصل مع مختلف الأجهزة والإدارات والتعريف بمهامها وواجباتها لمنتسبي الوزارة كافة للاستفادة من الإمكانات والخبرات في إطار تكامل الأداء.
4. النشاطات الترفيهية لمنتسبي الوزارة.
5. الخدمات الاجتماعية مثل المشاركة والتواصل في حالات المواساة والتهنئة وزيارة المرضى وتقديم المساعدة وتسهيل الإجراءات في إنجاز المعاملات. ويمكن إعداد نماذج للتبليغ عن الحالات، وما هي الإجراءات الواجب اتباعها لتعزيز روح التكافل والتضامن بين العاملين.
6. الاهتمام بشؤون المتقاعدين والتواصل معهم والاستفادة من خبراتهم والتشاور معهم، وإشعارهم باهتمام الوزارة بهم ورعاية شؤونهم.

## الخلاصة

إنّ موضوع العلاقات العامة يحظى باهتمام الإدارات الحكومية، حيث تسعى إلى تطوير هذا المرفق، والارتقاء بأداء العاملين فيها لتحقيق الأهداف والغايات التي تسعى لها هذه الإدارات في المدى القريب والبعيد. وفي هذا العرض مقاربة ضرورية للعلاقات العامة من حيث النشأة والمفاهيم والأهداف والمجالات، مع التوقف عند العلاقات العامة في الإدارات الحكومية والمهام التي تضطلع بها والمجالات التي تعمل من خلالها، وآفاق التطوير لتفعيل إدارات العلاقات العامة لما تشكله من أهمية قصوى في زيادة الحيوية والتواصل في الجهاز الإداري. وذلك من خلال إقامة العديد من الفعاليات التي يكون محورها الاتصال والتواصل مع المؤسسات والهيئات الحكومية والخاصة.

## تمارين

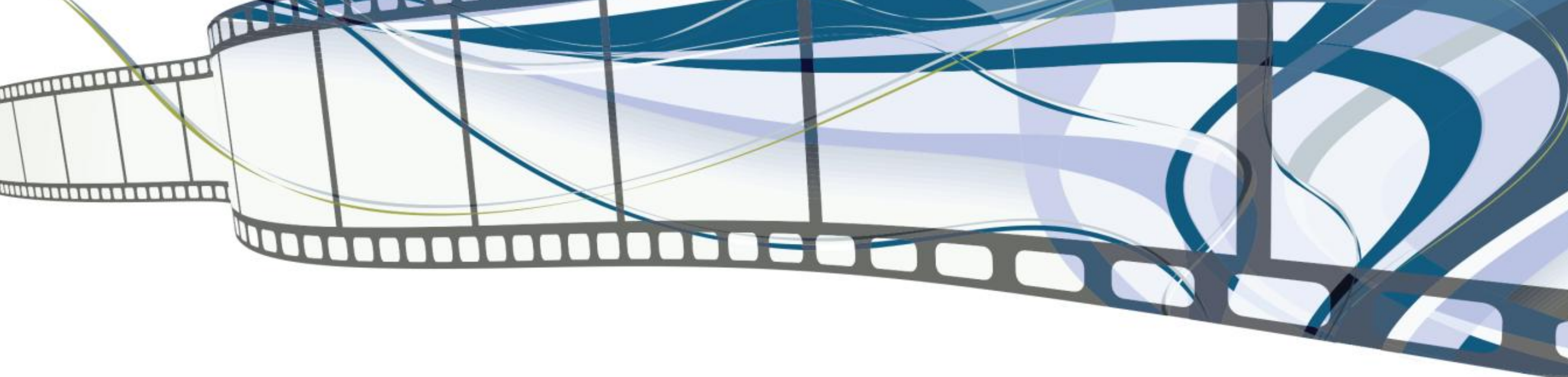
قم بتصميم حملة للعلاقات العامة لنشر طريقة جديدة للمعاملات الإدارية الخاصة بالعقارات مستخدماً ما تم ذكره في هذه الوحدة، الحملة يجب أن تستهدف كل من:

- العاملين في الإدارة العقارية لبلدية معينة (لأمانة العاصمة مثلاً).
- المواطنين.
- المقيمين.
- السفارات.
- الإعلام والإعلاميين.
- الوزارات والهيئات المعنية.

- قم بوضع جدول تقييمي مقارناً حراك مؤسستين، حكومية وغير حكومية، وحلل مواطن الإيجابية والسلبية لكل منهما.

اجب عن الأسئلة التالية :

1- ما هي هندسة كسب الرضا؟
2- اذكر مختلف التعريفات للعلاقات العامة.
3- ما هي العلاقة بين الاتصال التنظيمي والعلاقات العامة في كل من المؤسسات العامة والخاصة؟
4- ما هي مجالات تحسين الأداء من خلال العلاقات العامة؟



# الوحدة التعليمية السادسة

# النظريات والنماذج لعملية الاتصال التنظيمي

## الأهداف التعليمية

**بعد الانتهاء من دراسة الوحدة التعليمية الثانية يجب أن يكون الطالب قادراً على أن:**

1- يعرّف مفهوم المؤسسة

2- يعرّف علم المنظمات، ويشرح أهميتها وأهدافها

3- يعدد مراحل نمو المنظمة

4- يعدد مراحل تطوير المنظمة

5- *يشرح النظرية البنائية الوظيفية*

6- يميّز بين المدارس التنظيمية المختلفة

7- يضع مقاربات نقدية لنظريات الاتصال التنظيمي

## النظريات والنماذج لعملية الاتصال التنظيمي

يتجه الكثير من علماء الاجتماع في العصر الحديث إلى تناول العمليات الاجتماعية ضمن إطارها المؤسساتي انطلاقاً من فكرة مؤداها أنّ المؤسسات هي تنظيم اجتماعي يحول الفردية ويصهرها في إناء عام، ويقوم على الأهداف الاجتماعية بالدرجة الأولى وليس على الأهداف الفردية، وتشكل حجر الزاوية في أداء الوظائف الاجتماعية في المجتمع.
والمؤسسات هي تنظيم يقوم بوظيفة اجتماعية، وهي بناءات لنشر الأفكار العامة، وامتداد للحاجات الإنسانية، وهي عمل جماعي للأفراد في المجتمع يخدم مصلحة عامة أو يقوم على رعاية مجموعة من المفاهيم، أو حتى تخلص بعض المؤسسات لتحقيق سياسات معينة.

والمفهوم المؤسسي يطرح العديد من المفاهيم حول الهدف من قيام المؤسسة، والتنظيم الداخلي للعاملين الذين يقومون بتحقيق هذا الهدف، واتجاه السيطرة والضبط، والعلاقات الداخلية وتقسيم العمل وكل ما يؤثّر داخلياً على المنتج النهائي. ويطرح أيضاً العديد من المفاهيم حول العلاقات مع المؤسّسات الأخرى التي تعمل في مجالها، والمؤسسات الاجتماعية التي تشكل بناء النظام الاجتماعي والقوى المؤثرة في المجتمع، وبصفة خاصة علاقات التأثير التي تنعكس على صياغة السياسات وإنجاز الأهداف، بالإضافة إلى المفاهيم الخاصة بالعلاقات مع جمهور المستهلكين أو العلماء أو المستفيدين من الخدمة أو المنتج التي تنتجها المؤسسة.

وهذا ما يثير العديد من القضايا والتساؤلات الخاصة مثل التعاون والصراع، السيطرة والضبط، الاستقلال والتبعية، الفرد والمجتمع، والتي تظهر واضحة في التفسيرات الخاصة بحركة هذه المؤسسات واتجاهاتها نحو المؤسسات أو النظم التي تتعامل معها.

## مفهوم المؤسسة



المؤسسة مطلب اجتماعي يتطلب بداية توفير الفكرة العامة أو المبدأ المؤسسي أو الهدف الذي يقوم من أجله بناء المؤسسة ويشمل الفكرة، العقيدة أو الاهتمام أو الفلسفة الكامنة وراء عملية قيام المؤسسة، ثم يأتي بعد ذلك البناء المؤسسي وهو مجموع الوسائل المادية مثل المباني والآلات والبشرية، وهي مجموع الأفراد الذين يتعاونون في سبيل إنجاز الأهداف، ويطلق على عملية التوافق بين كل من البناء والتنظيم مع الفكرة العامة "التوافق الوظيفي" للمؤسسة أو "التوافق المؤسسي" والذي يعتمد عليه نجاح المؤسسات في تأكيد دورها في المجتمع.

## تعريف المنظمة:

- المنظمة هي عبارة عن مجموعة سلوكيات الأفراد والجماعات داخل المنظمة وعمليات التواصل المتبادل بينها "منظور سلوكي".
- هي تنظيم اجتماعي يسعى إلى تحقيق أغراض المجتمع بكفاءة وفاعلية، وتحقيق السعادة للأعضاء العاملين فيها، والاهتمام والعناية بالمجتمع "منظور اجتماعي".
- المنظمة هي عبارة عن هيكل تنظيمي رسمي ومعتمد مكون من مجموعة من الأدوار بينهما علاقات تبادلية "منظور هيكلي".
- المنظمة عبارة عن جهاز يؤدي مجموعة من الوظائف المتنوعة والمنظمة مثل: التخطيط والتنظيم وإنتاج السلع وتقديم الخدمات "منظور وظيفي".
- المنظمة هي مجموعة من العاملين (رؤساء ومرؤوسين) قادرين على التواصل فيما بينهم، وراغبين في المشاركة بالعمل معاً لتحقيق أهداف محددة مشتركة ومخطط لها مسبقاً، وتمثل المنظمة نظاماً مفتوحاً "منظور إداري".

## أهمية المنظمة

1- حشد الموارد وتوجيهها لتحقيق الأهداف والنتائج المرغوبة.

2- توفير المجال للإبداع وتيسيره.

3- استخدام التصنيع الحديث والتكنولوجيا المعتمدة على الكمبيوتر.

4- تحقيق فائض المنفعة للمالكين، المستهلكين، المستخدمين والعاملين.

5- التكيف والتأثر في التغيير البيئي.

## خصائص المنظمة

1. المنظمة كيان اجتماعي ديناميكي يتكون من مجموعة من الأفراد يتفاعلون معاً، ويتعاونون للوصول إلى تحقيق أهداف معينة وإنجاز مهام معينة.
2. لا يتم التواصل بين أفراد المنظمة بصورة عفوية أو بطريقة عشوائية أو تلقائية ، وإنما يتم بصورة مخطط لها وموجهة لبلوغ أهداف وتحقيق غايات تمّ التخطيط لها مسبقاً.
3. لكل منظمة حدود معينة تميزها من غيرها من المنظمات، وتشكل هوية المنظمة وتميز أعضائها من غيرهم من أعضاء المنظمات الأخرى.
4. تقوم المنظمة بممارسة بعض الأنشطة والأعمال والأدوار بصورة تتميز بدرجة من الثبات والاستمرارية وليس بصورة مؤقتة أو عارضة.
5. تهدف أي منظمة إلى تحقيق أهداف مشتركة لصالح كل الأطراف المرتبطة بها من عاملين ومساهمين ومستهلكين وعملاء... الخ ، من خلال الجهود المشتركة والمتعاونة والمتفاعلة.

## مراحل نمو المنظمة

**1 -التكوين:**

هو التجمع الأول للجماعة حيث يتم الاتفاق على العضوية، ويمكن أن يتغير ذلك فيما بعد، لكن شخصية الجماعة خلال المراحل الأولية تنشأ وتؤسس في أذهان أعضائها، ويتم الاعتراف بها من قبل الموجودين خارجها.

**2- العصف – الصراع المبكر:**

يبدأ أعضاء الجماعة في تأسس مراكزهم مع بعضهم بعضاً. وفي هذه المرحلة تتضح الأدوار، حيث تنشأ أدوار للقيادة ويحدد مختلف الأفراد مكانهم في الجماعة. وتنشأ الأهداف خلال انتشار مختلف العمليات. ويمكن استخدام بعض الأساليب الفنية الرسمية المعتمدة أو مناقشة الأهداف والجدل بشأنها كجزء من المحادثات العادية للجماعة.

**3 – وضع القواعد:**

يتم وضع أطر ومعايير لسلوك أعضاء الجماعة. وقد يقرر بعض الأعضاء الأصليين ترك الجماعة في هذه المرحلة، أو قد يتم رفضهم من جانب جماعة لتمييز الجماعة وجعلها مختلفة عن غيرها من الجماعات التي تماثلها في النوع.

**4 – الالتزام بقواعد الجماعة:**

تجسد عمليات الجماعة تلك القواعد. وهكذا يفرض الضغط للالتزام بتلك المعايير والبقاء في إطارها. وتتحدد في الجماعات الأفضل تأسيساً طرق التعامل مع الانشقاق والتمرد على الجماعة.

**5 – الأداء:**

إذا مرت الجماعة بتلك المراحل بنجاح، فإنّه من الممكن اعتبارها مستعدة لأداء العمل نحو تحقيق مهامها المشتركة، كما يمكن عدّ الجماعة الناضجة هي تلك التي وصلت لهذه المرحلة من التقدم.

**تعريف تطوير المنظمة:**

هو تحسين العمليات الداخلية للمنظمة عن طريق فتح قنوات الاتصال وتقليل قوى الهرم الداخلي وزيادة الإبداع في حل المشكلات.

## أهداف تطوير المنظمة

1. البحث عن المشكلات والعمل على حلها في المنظمة.
2. زيادة فاعلية حلّ المشكلات، واتخاذ القرارات بإصدار المعلومات.
3. زيادة نظم المكافآت في المنظمة والتي تستند إلى إنجازاتها وتطويرها.
4. زيادة الثقة بين الأفراد وجماعات العمل صعوداً ونزولاً في الهيكل التنظيمي.
5. مساعدة المديرين على إدارة المنظمة أو الأهداف من خلال قوة العمل.
6. دعم السلطة المرتبطة بالدور الإداري أو الموقف مع الكفاءة والمعرفة العلمية.
7. رفع الشعور بالولاء إلى المنظمة أو الأهداف من خلال قوة العمل.
8. زيادة أو رفع الإشراف والتوجيه الذاتي للأفراد داخل المنظمة.
9. جعل المنافسة أكثر ارتباطاً بأهداف العمل وزيادة الجهود التعاونية.

## مراحل تطوير المنظمة

**1 –الاستكشاف:**

يلتقي المسؤولون عن المنظمة والمستشار لتطوير المنظمة بداية للتعرف ومناقشة الحاجة للتغيير، وتستطلع المنظمة المهارات التي يمكن أن يقدمها المستشار، ويقوم المستشار باستنباط البيانات من الأعراض التي تظهرها المشكلات التي تحتاج إلى اهتمام.

**2 –الدخول:**

يقترب مسؤولو المنظمة والمستشار معاً للاتفاق على التعاقد. ويتكون العقد السيكولوجي من التوقعات التي سوف يقدمها كل طرف للآخر قياساً لما يتوقع أن يحصل عليه منه.

**3 –التشخيص:**

يقوم المستشار مستنداً إلى الخلفية التي لديه وإخبار المسؤولين بعملية تشخيص المشكلات التنظيمية القائمة، ويحدد إستراتيجية التدخل للمخطط.

**4 –التخطيط:**

توافق المنظمة على ما قدمه مستشار تطوير المنظمة من سلسلة تفصيلية لأساليب التدخل وكيفية العمل، وكذلك الجدول الزمني المتوقع لعملية التغيير.

**5 –خطة العمل:**

يبدأ التدخل طبقاً لخطة عمل يتم الاتفاق عليها. ويمكن أن تبدأ طرائق متعددة بشكل متزامن، أو في حالة برامج تطوير المنظمة المعقدة، نجد أنّ هناك عدداً من المشروعات متعددة المحاور تسير بشكل متواز.

**6 –التثبت والتقييم:**

عند هذه النقطة نجد أنّ الممارسات المطبقة حديثاً، والنظم، وترميم مراحل العمل، تصبح مثبتة، وعقب التثبيت يتم تقييم عملية التغيير، وتقاس النتائج بشكل كمي.

**7 –إنهاء العمل:**

يقوم وسيط التغيير عن قصد بالانتقال إلى عمل آخر (منظمة أخرى).

## النظرية البنائية الوظيفية

تقوم هذه النظرية على أنّ تنظيم المجتمع وبناءه هو ضمان استقراره، وذلك نظراً لتوزيع الوظائف بين عناصر هذا التنظيم بشكل متوازن يحقق الاعتماد المتبادل بين هذه العناصر. فالبنائية تُشير إلى تحديد عناصر التنظيم والعلاقات التي تقوم بين هذه العناصر. والوظيفية تحدد الأدوار التي يقوم بها كل عنصر في علاقته بالتنظيم الكل، وهو مدى مساهمة

العنصر في النشاط الاجتماعي الكلي. ويتحقق الثبات والاتزان من خلال توزيع الأدوار على العناصر في شكل متكامل وثابت.

والتنظيم في رأي هذه النظرية هو غاية كل بناء في المجتمع، حتى يحافظ هذا البناء على استقراره وتوازنه. ولا يسمح التنظيم بوجود أي خلل في هذا البناء سواء من حيث العلاقات أو الوظائف قد يؤثّر على التوازن والاستقرار، ويتفق الباحثون على عدد من المسلمات الخاصة بهذه النظرية وهي:

1. النظر إلى المجتمع على أنه نظام يتكون من عناصر مترابطة، وتنظيم لنشاط هذه العناصر بشكل متكامل.
2. يتجه هذا المجتمع في حركته نحو التوازن، ومجموع عناصره تضمن استمرار ذلك، بحيث لو حدث أي خلل في هذا التوازن، فإنّ القوى الاجتماعية سوف تنشط لاستعادة هذا التوازن.
3. كل عناصر النظام والأنشطة المتكررة فيه تقوم بدورها في المحافظة على استقرار النظام.
4. الأنشطة المتكررة في المجتمع تُعدّ ضرورة لاستمرار وجوده. وهذا الاستمرار مرهون بالوظائف التي يحددها المجتمع للأنشطة المتكررة تلبية لحاجاته.

## النموذج التطوّري

يُعدّ النموذج التطوّري Evolutionary Paradigm تفسيراً لحالة التغير التي تحدث في المجتمع، حيث أنّ الاستقرار والتوازن ليس هو الصورة الدائمة التي يلاحظها المراقبون لكل المجتمعات. فالمجتمعات كلها تشهد تغيراً وتطوّراً بفضل القوانين الثابتة للتطوّر الاجتماعي التي تقود المجتمع نحو الأفضل، مثلها مثل الكائن العضوي. أي أنّ الأساس في النموذج التطوّري هو عدم التدخل لإحداث التغيير، وأن يترك ذلك لآليات التغيّر الاجتماعي التي تعمل بتأثير نشاط الأفراد واختراعاتهم والبحث عن الوسائل الجديدة، سواء داخل المجتمع أو خارجه التي تؤدّي إلى تحقيق الأهداف الاجتماعية نحو التطور إلى الأفضل. وإذا كان



النموذج التطوري يقدم تفسيراً لتطور وسائل الإعلام وتقنياتها من الناحية التاريخية، فإنّه يقدم أيضاً تفسيراً لحركة التغيّر والتطوّر التي تشهدها المجتمعات التي تقوم على حرية الفرد وعدم التدخّل السلطوي لإحداث التغيير. فهذا النموذج يقوم على النظرة نفسها التي تتبناها البنائية الوظيفية في الفكر الغربي. ويفسر إلى جانب ذلك التغيّر الذي يحدث للمجتمعات في أشكالها الاجتماعية، حيث يرى أصحاب هذا النموذج أنّ الأشكال الجديدة قد تم اختراعها أو نقلها من الخارج بفضل الأفراد الذين يبحثون دائماً عن الوسائل الأكثر فعالية لتحقيق الأهداف الهامة للفرد والمجتمع. وهذه الأشكال الجديدة تبقى وتستمر إذا ما كانت تعمل على إنجاز الأهداف بفعالية ولا تتعارض مع القيم الموجودة، بينما يتم رفض ما يتعارض مع ذلك.

## نظرية الصراع الاجتماعي Social Conflict Paradigm:

على عكس النموذج السابق الذي يفترض تكامل الأنشطة في المجتمع بغرض تحقيق التوازن والاستقرار، يتبنى آخرون نموذجاً بديلاً يرى أنّ الصراع هو الأساس في تفسير التغيّر في المجتمع، وإنّه إذا كانت العناصر والأنشطة هي أساس الاستقرار، فإنّ الصراع بينها هو العملية الرئيسية في المجتمع. وإنّ التغيّر في المجتمع هو نتيجة هذا الصراع، وليس نتيجة التطور أو الارتقاء الطبيعي الذي يحدث بفضل آليات التغيّر الاجتماعي كما ينادي أصحاب النموذج التطوّري.

وتقوم الفكرة على أساس أنّ المجتمع يتكون من عناصر اجتماعية متصارعة، وأنّ الصراع كصورة من صور التواصل بين العناصر المتصارعة هو الذي ينتج عنه التغيّر أو التطوير. وذلك مثل تفكير الفلاسفة القدماء في حدوث التغيير نتيجة للقوى المتعارضة أو المتضادة، وفي إطار المفاهيم العملية الجدلية أو الدياليكتيكية Dialectic Process التي اتخذت

أساساً للأفكار الخاصة بالصراع وعلاقته بالتغيير الاجتماعي في كتابات هيجل وانجلز وماركس.

ويمكن تلخيص الافتراضات الخاصة بهذا النموذج في الآتي:

1. الاعتقاد الأفضل عن المجتمع هو أنه يتكون من فئات أو جماعات من الناس تختلف خصائصهم بشدة من فرد إلى آخر.
2. كل عناصر المجتمع تحاول تحقيق مصالحها الخاصة في منافسة مع الآخرين، أو المحافظة على مصالحها بمقاومة الجهود التنافسية للآخرين.
3. تستقر خبرات الصراع في تنظيم المجتمع، نظراً لأنّ عناصره تحاول تحقيق مكاسب جديدة أو الحفاظ على مكاسبها، وبالتالي فإنّ الصراع يوجد في كل مكان وزمان.
4. من خلال العملية الجدلية للمنافسة وصراع المصالح تتحقق عملية التغيير، فالمجتمعات ليست في حالة توازن ولكنها في حالة تغيير دائم.

وتظهر أهمية النماذج والنظريات الاجتماعية السابقة في أنها اتّخذت أساساً للعديد من التفسيرات الخاصة بوضع نظام وسائل الإعلام في المجتمع وتأثير هذا الوضع على الأهداف والبناء الداخلي لهذه الوسائل. فهذه النماذج لم تقدم مفاهيم مجردة مثل التعاون والصراع والاستقرار والتغيير، لكنّها قدمت أيضاً تأثيرات العلاقات التي تقوم في ظل الأنماط من التواصل الاجتماعي بين العناصر أو النظم أو المؤسسات داخل المجتمع الواحد.

## المدارس التنظيمية

لقد تعددت اتجاهات الباحثين حول دراسة التنظيم، وهذا ما أدى إلى تنوع الدراسات التنظيمية وتباين وجهات النظر حوله مما ضاعف من صعوبة تحديد مدخل سوسيولوجي محدد أو مناسب لتحليل التنظيمات لأنها تقوم على تراكم نتائج البحوث الامبريقية. والواقع أنّ هذه المحاولات المبذولة من طرف مختلف الباحثين في مجال التنظيم تمخضت عنها نظريات واتجاهات فكرية متباينة والتي تعبر عن اهتمامات هؤلاء الباحثين، وتعكس في الوقت نفسه وجهة نظرهم في كيفية دراسة التنظيم لأنّ باحثي التنظيمات مارسوا دراسة التنظيم كل وفق تصوره ومفهومه للتنظيم بالإضافة إلى أنّ التنظيم مفهوم لكثير من العلوم: كالسياسة، الاقتصاد، علم النفس، علم الاجتماع... الخ.

### 1- فريديريك تايلور وحركة الإدارة العلمية:

يُعدّ المهندس الأمريكي فريديريك تايلر ( 1915 - 1865) من أبرز الرواد الأوائل الذين نادوا بعلمية الإدارة، وبالرغم من أنه استفاد من الأفكار التنظيمية التي قدمها بعض المفكرين ممن سبقوه مثل هنري بابيج واندروا مور في مجال تنظيم الأساليب والفعاليات الإنتاجية في الصناعة، وكذلك بالرغم من أهمية التجارب التي قام زملاؤه في الفترة نفسها والنتائج العلمية التي توصلوا إليها مثل هنري كانت وفرانك ويليليان جلبيرث إلا أنه يُعدّ الأب الفعلي لحركة الإدارة العلمية والذي ارتبطت شهرته بهذه الحركة عند إصداره كتاب "أصول الإدارة العلمية" سنة 1911. وقد قام تايلر بمجموعة من التجارب والأبحاث العلمية في عدد من المصانع التي اشتغل بها، حيث اعتمد على البحث التجريبي لدراسة الوسائل التي تساعد على تحقيق الكفاءة في العمل وزيادة الإنتاجية، وقد ركز في دراساته على التنظيم في مستوى الورشة حيث اهتم بتطوير كفاءة المديرين ومشرفي العمليات الإنتاجية والعمال الذين يقومون بتنفيذ الأعمال.

وقد لخص تايلور المبادئ الأساسية العلمية التي يجب أن تميز عملية تسيير الإدارة فيما يلي:

- تقسيم العمل على أساس التخصص.
- اختيار وتدريب العمال لأداء مهامهم في المصانع على أسس علمية وذلك بدلاً من الطريقة السابقة المتمثلة في ترك العامل يدرب نفسه لوحده.
- وضع نظام صارم للمراقبة وإجراءات توزيع المهام.
- المكافأة اليومية للعامل كحافز مادي لتحقيق امتثالهم للأوامر والتوجيهات والإجراءات المفصلة المتعلقة بعمل ما.

وقد توصل إلى أنّ "أحسن طريقة لأداء العمل" تعتمد على استخدام قوانين الحركة من أجل الوصول إلى معدلات أداء مناسبة للعمال ، وقد نادى بضرورة الالتزام لكي يتم تحقيق النتائج الكفوءة، كما نادى بضرورة تحفيز العمال للوصول إلى هذه المعدلات من خلال وضع نظام لدفع الأجور بالقطعة سمي باسمه حيث يتقاضى كل عامل أجره وفقاً للكمية التي ينتجها زيادة على الكمية المحددة له وحسب الطريقة العلمية التي توصل إليها.

### 2- أعمال هنري فايول:

في الوقت الذي انتشر فيه استخدام أسلوب تايلور خارج الولايات المتحدة الأمريكية مع مطلع

القرن 20، كان رجل الأعمال الفرنسي هـ فايول منهمكاً في وضع الأسس العامة للإدارة والتنظيم، معتمداً في ذلك على خبراته الطويلة وملاحظاته المباشرة، وإذا كان تايلور قد ركز جهوده في دراسة تنظيم العمل على مستوى المصنع، فإنّ فايول قد حاول بناء نظرية متكاملة في الإدارة العامة تصلح لكلّ أنواع المؤسسة، وبدأت أفكاره تظهر وتنتشر منذ أن نشر كتابه تحت عنوان" الإدارة الصناعية والعامة" سنة 1916. ومع ظهور أفكاره بدأ الفكر الإداري ينمو ويتخذ طابع الشمولية والدقة في وصف مختلف جوانب التنظيم ومعالجتها. فقد لاحظ أنّ جميع المؤسسات الصناعية المعقدة تشتمل على ستة أنواع من النشاطات أو الوظائف الرئيسية التالية:

1. النشاط الإداري: يتضمن عمليات التخطيط – التنظيم والتوجيه – التنسيق – الرقابة.
2. النشاط المادي: يتضمن الاستثمارات، الموارد – المصاريف.
3. نشاط المحاسبة: يتضمن مختلف العمليات الحسابية والإحصائية.
4. النشاط التجاري: يتضمن مختلف عمليات بيع وشراء المواد المتعلقة بنشاط المؤسسة.
5. النشاط الفني: يتضمن تحضير عمل الإنتاج وكيفية تنفيذه.
6. نشاط الأمن: يتضمن حماية الأفراد والممتلكات التابعة للمؤسسة.

### مبادئ التنظيم عند فايول:

حدد فايول في الجزء الثاني من كتابه عدداً من المبادئ الإدارية التي توصّل إليها من خلال خبرته العملية، وقد توفرت الفرصة لديه لاستخدامها أثناء عمله كمدير شركة مناجم الفحم الفرنسية. وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي :

1. مبدأ تقسيم العمل: ويقصد به التخصص في أداء العمل وهو ضروري لزيادة الكفاءة الإنتاجية.
2. مبدأ السلطة والمسؤولية: والسلطة هي الحق في إعطاء الأوامر، والمسؤولية تتبع السلطة ويجب أن يكون هناك توازن بينهما، وهناك نوعان من السلطة، الأولى تكون رسمية مستمدة من مركز المدير الرسمي، والثانية تنبع من قابليته وقدراته وشخصيته وقيمه الخلقية.
3. مبدأ النظام أو الانضباط: ويركز هذا المبدأ على أهمية طاعة الأوامر واحترام أنظمة العمل وتطبيق نظام التأديب، ومن أجل تطبيق النظام يرى فايول أنه من

الضروري وجود مشرفين ورؤساء يتمتعون بقدرات كفئة للمحافظة عليه وفرض العقوبات العادلة.

4. مبدأ وحدة القيادة: يفرض هذا المبدأ ضرورة تلقي المرؤوس الأوامر والتعليمات من رئيس واحد فقط.
5. مبدأ وحدة التوجيه: إنّ كل مجموعة من الأنشطة يجب أن يكون لديها هدف واحد مشترك وخطة واحدة تحدد إطار عملها، ويكون لها رئيس واحد يكون مسؤولاً عن توجيه تلك الأنشطة نحو الهدف المحدد لها.
6. مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: يجب أن لا يفضل الأفراد مصالحهم الشخصية على مصلحة المشروع، وعندما يكون هناك تعارض بين المصلحتين فعلى الرؤساء والمشرفين أن يوفّقوا بين الاثنين عن طريق العدالة والقدرة الحسنة والإشراف الكفء المستمر.
7. مبدأ المكافأة: تعتبر المنظمة المكافآت والتعويضات العادلة ضرورية للأفراد، حيث توفر قدراً كبيراً من الرضا للعاملين ولصاحب العمل في الوقت نفسه.
8. مبدأ المركزية: يرى فايول أنّ درجة المركزية في السلطة تتحدد في ضوء الظروف والمواقف المستجدة في المشروع.
9. مبدأ تدرج السلطة: ويقصد به تسلسل الوظائف الرئاسية أو تدرجها من أعلى مرتبة إلى أدنى مرتبة، والالتزام بخط السلطة الموضح في سلسلة الرئاسة ضروري لإجراء الاتصالات في داخل المشروع بصورة فعالة.
10. مبدأ الترتيب: أن يكون مكان معين لكل شيء ولكل شخص، والأول يشير إلى ضرورة الترتيب الاجتماعي.
11. مبدأ المساواة: على المديرين أن يوفروا العدالة والمساواة عند التعامل مع المرؤوسين لأنها تسهم في رفع معنوياتهم في العمل.
12. مبدأ استقرار العاملين: إنّ استقرار الأفراد في وظائفهم وأعمالهم ضروري للمشروع، وعلى عكس ذلك فإنّ دوران العمل السريع يسبب خطورة للمشروع وكلفة عالية في التشغيل، وعلى إدارة المشروع أن تسعى لتوفير الظروف الملائمة من أجل استقرار العمالة بدرجة مناسبة.
13. مبدأ المبادأة: من الضروري أن تتوفر في المشروع روح المبادأة والابتكار في وضع الخطة وتنفيذها، ومن الواجب أن يتمّ إشراك المرؤوسين في اتخاذ بعض القرارات لمنحهم الثقة والشعور بالرضا في أداء أعمالهم.

14. مبدأ التعاون أو روح الفريق: يؤكد هذا المبدأ على أهمية العمل الجماعي وتنمية روح الفريق وخلق التعاون فيما بين العاملين. ويؤكد فايول على أنّ الإتحاد قوة، وعلى الإدارة أن تبذل الجهود لتشجيع روح الجماعة لما لها من أثر فعال في تحقيق النتائج في المنظمة.

### مكانة الاتصال التنظيمي عند هذه المدرسة:

حسب النسق التايلوري فإنّ الاتصال التنظيمي بين المفكرين والمستندين يختصر في وثائق إعلامية مكتوبة من طرف المفكرين والمسيرين. فالعامل يتلقى توجيهات وموقع فيها بصفة فردية، ومنه فإنه لا يوجد أي هامش حرية يسمح له بتغيير أو إضافة شيء ناتج عن تجربة شخصية، ومنه فالمنشآت التي لازالت تعتمد على الثقافة التايلورية تعرف مشاكل بين الإطارات والمستخدمين بسبب الاتصال الضعيف بين مستوياتها.

– أما فايول فيرى أنّ الاتصال داخل المؤسسة مجرد معلومات رسمية، وهو بذلك يهمل المعلومات أو الاتصال غير الرسمي.

### 3- المدرسة السلوكية

جاءت النظرية السلوكية للتنظيم لتعبر عن مجموعة من الآراء والاتجاهات لرواد الفكر الإداري والاجتماعي الذين لم تماشِ أفكارهم مدرسة الإدارة العلمية، حيث هاجم هؤلاء الاتجاه اللا إنساني الذي جاءت به هذه المدرسة.

وتركز هذه النظرية على أهمية الفرد داخل المنظمة ودوره في تحديد السلوك التنظيمي، وتهتم بدراسة العلاقات الشخصية فيما بين الأفراد وعلاقات الرؤساء بالمرؤوسين، كما أن رواد هذه المدرسة اهتموا بدراسة الدوافع الشخصية للفرد وأهمية العمل الجماعي والمبادرات الفردية والصراع داخل التنظيم وغيرها من الجوانب. وبدأت هذه النظرية مع البحوث التي أجراها التون مايو على عمال مصنع هاوتورن التابع لشركة الكهرباء بالقرب من شيكاغو في الفترة بين 1927 - 1932.

**-أعمال التون مايو**

يمكن حصر أهم الأفكار والاستنتاجات التي توصل إليها التون مايو من خلال تجاربه والتي (تعدّ أساس مدرسة العلاقات الإنسانية كما يلي) :

-إنّ الأفراد في المنظمة يختلفون حسب طبيعة كل واحد منهم، ولهم رغبات وحاجات

وأهداف ودوافع فريدة ومتباينة، ولكي يكون تحفيز الأفراد ناجحاً يجب أن يأخذ المديرون بالحسبان التنوع الموجود لدى الأفراد.

-إنّ كمية العمل التي ينجزها العامل لا تتحدد وفقاً لطاقته العضلية وإنما تتحدد تبعاً لطاقته الاجتماعية.

-إنّ التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة هو أفضل أشكال التنظيم كفاءة.

-إنّ تقسيم العمل الدقيق يؤدي إلى الملل والسأم في الكثير من الأحيان، وكذلك يجعل العامل يعيش في الانعزالية والوحدانية مما يؤثر ذلك على إنتاجيته في العمل.

-تعدّ الميول والاتجاهات الفردية عاملاً مهماً في تشكيل السلوك الإنساني وتحديده، وإنّ الفرد العامل ليس مجرد إنسان اقتصادي يمكن أن يكتفي بالحوافز المادية فقط وإنما يتأثر سلوكه بالحوافز المعنوية أيضاً.

-يلعب المديرون والمشرفون دوراً كبيراً في عملية الموازنة بين مستويات الأداء للأفراد ومستوى الإنتاج المطلوب تحقيقه. وهناك أهمية كبيرة يجب أن تعطى لتهيئة القناعة والرضا وإزكاء روح الجماعة وعمل الفريق لكي تتحقق أهداف المنظمة بصورة سليمة.

-يؤثر التنظيم اللارسمي، والذي أسماه مايو بالتشكيل الاجتماعي غير الرسمي، على نشاطات المنظمة وعلى حركة التنظيم عموماً. ويعتمد هذا التشكيل الاجتماعي على التواصل فيما بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة ويلعب دوراً مهماً في تحقيق أهدافها.

بالإضافة إلى هذه الاستنتاجات التي توصل إليها مايو من خلال دراسته، فإنّ مدرسة العلاقات

الإنسانية حددت عدداً من المتغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي، وهي:

**1- القيادة**

**2- الاتصالات**

**3- المشاركة**

إنّ هذه المتغيرات تلعب دوراً مهماً في تحديد شكل سلوك الأفراد ومضمونه، وتؤثر بشكل كبير على مستوى أدائهم للأعمال. وهي في هذا قد فتحت الطريق أمام دراسات لاحقة للبحث عن علاقة ظروف العمل المادية بمعدلات الإنتاج هدف التحقق من صحة الافتراضات التي قدمتها النظرية الكلاسيكية. لقد قدمت مدرسة العلاقات الإنسانية استنتاجات مهمة على صعيد الاهتمام بالعوامل الإنسانية والاجتماعية في دراسة التنظيم.

**4- المدرسة الكلاسيكية الحديثة:**

لقد استفادت هذه المدرسة من مختلف الأفكار التي هي في مجال النظم، إذ جمعت بين الجانب الكمي والجانب الإنساني، ونجحت في تطوير الإدارة بالأهداف، وذلك من خلال إشراك الإداريين والعمال في الإدارة عن طريق محاولة ربط أهداف كل منهما ببعض والتقائها بأهداف المؤسسة ككل.

وفي الوقت نفسه هي عملية لربط العمال بمؤسستهم، وقد لقيت أفكار هذه المدرسة رواجاً سريعاً لتميزها بالجدية والاستعمال المفيد، وكذلك لأنّ روادها كانوا من العاملين إداريين أو مهندسين مثل "سيمون"، وهي أكثر اتجاهاً نحو عقلنة التسيير، وبالتالي فهي تقترب من المدرسة الكلاسيكية في ذلك. وقد استعملت الإدارة بالأهداف كطريقة جد مفيدة في مؤسسات العديد من البلدان نظراً لنتائجها، وهذه المدرسة تعدّ آخر المدارس حسب هذا التقسيم قبل المدرسة التنظيمية:

**5- المدرسة النسقية ( مدرسة الأنظمة 1965)**

تعدّ المدرسة النسقية (مدرسة الأنظمة) من أهم المدارس التي تعرضت إلى دراسة التنظيم وأحدثها، والتي استفادت في غالب الأحيان من عناصر خاصة بالمدارس الأخرى حسب الحاجة إليها. وكان ظهورها الأول في ميدان البيولوجيا، ثم انتقلت بعد ذلك إلى علوم أخرى منها الاجتماعية خاصة.

ويُعدّ LED BERTALANFFY من أوائل من وضع تصوراً للأنساق في ميدان التنظيمات في سنة 1937، ثم توالت بعد ذلك الدراسات بواسطة عدد كبير من المفكرين ابتداءً من الخمسينات لتشمل بعد ذلك دراسات المنشآت الاقتصادية سواء من الناحية السوسيولوجية أو من الناحية التصورية النظرية أو الوظيفية التقنية.

وقد عرفت هذه النظرية تصوراً سريعاً جداً مقارنة مع تاريخ ظهورها المتأخر وذلك لغزارة الأعمال التي أنتجتها وانتشار مفاهيمها بسرعة، لاسيما وأن البيئة الخاصة بالمنشأة كانت تعرف تطوراً سريعاً في ذلك الوقت مما جعلها تهتم بالجوانب التنظيمية للمنشأة.

وتنظر هذه النظرية للمنظمات على أساس أنّ نظاماً اجتماعياً يضم أفراداً وأهدافاً واتجاهات نفسية ودوافع مشتركة بينهم، وترى أنّ النظام الاجتماعي لن يستقيم دون وجود اتصالات تؤثر فيه بحيوية، وتؤكد هذه النظرية على:

- الاتصالات هي جزء من النظام الاجتماعي للعمل تؤثر فيه وتتأثر به.

- الاتصالات هي وسيلة لربط النظام الاجتماعي للبيئة المحيطة به.
- يعتمد التوازن داخل النظام الاجتماعي للعمل على وجود نظام متكامل من الاتصالات الذي يربط أجزاءه وأفراده.
- يختلف نظام وسائل الاتصال باختلاف الظروف، أي أنّ وسيلة الاتصال تختلف لكي تتناسب مع الظروف.

## المقاربات النقدية الحديثة لنظريات الاتصال التنظيمي:

من المقاربات النقدية الحديثة لدراسة موضوع الاتصال نجد التيار الماركسي أو اليساري الذي تمثله أعمال مدرسة فرانكفورت، والتي يرى باحثوها في الاتصال أنه مجرد عملية تلاعب قائمة على علاقة سيطرة يقوم فيها الطرف القوي بتسويق أفكاره ووجهة نظره على حساب أفكار ووجهة نظر الآخرين. لقد تمّ في تسعينات القرن العشرين تطوير هذه المقاربة والتي تُعدّ إيديولوجية العصر النقدية للاتصال، من خلال أعمال بريتون وسفيز، خاصة مع موجة التطور الهائل في تقنيات الإعلام والاتصال، والتي تؤكد على ضرورة إدخال قيم الشفافية والاحترام المتبادل بين أطراف الاتصال. وامتدت هذه المقاربة النقدية في دراسات الاتصال في عمومه إلى الاتصال التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، فكون موجة التغيرات التي تعرفها المؤسسة الاقتصادية عالمياً على الصعيدين الهيكلي والتنظيمي جعلت من العنصر المادي المتمثل أساساً في الربحية يتربع على قائمة اهتمامات المؤسسة وأهدافها، فقد أدى إلى توجيه اتصالها التنظيمي نحو خدمة هذا الهدف ما يجعل من وظيفة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية يخضع في المقام الأول لاعتبارات الربح والخسارة في مقابل الاعتبارات والأولويات الاجتماعية والعلاقاتية للاتصال داخل المؤسسة. كل هذا يؤكد ما ذهب إليه الكثير من المختصين في مجال الإدارة والتسيير على أنّ التنظيمات اليوم في هيكلها وتنظيمها خاصة منها الاقتصادية صارت أمام حتمية التمتع بالمرونة في خطط عملها من أجل مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئتها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية، وأن مطلب المرونة هذا يتعدى البعد الهيكلي والتنظيمي للمؤسسات، بل يتجاوزها ليتحقق ضمن جزيئات وتفاصيل التنظيم نفسه.

من المنطلقات الواقعية للمقاربات النقدية الجديرة بدراسة الاتصال، يوجد أيضاً التغير الحاصل في وظيفة المؤسسات الاقتصادية وعلاقاته مع محيطها الذي تعمل فيه، خاصة ببعده الاجتماعي والتنموي، وهذا جاء نتيجة لرفع الدول يدها عن عدد كبير من المؤسسات

الاقتصادية وكذلك عن امتناعها عن أداء الأدوار الاجتماعية ما جعل المؤسسة الاقتصادية في قلب العديد من الأحداث ملزمة بتحمل مسؤولية أخلاقية واجتماعية تجاه العمال والمجتمع. ولعل مفهوم "أنسنة العمل الاقتصادي" وجه من أوجه هذه المقاربة الجديدة المحددة للعلاقة بين المؤسسة ومحيطها من ناحية وظائفها تجاهه، وما استخدام المقاربة الاتصالية في التغيير إلا دليل على ذلك. وهذا هدف "أنسنة التغيير" والذي يتمثل بإضفاء طابع المشاركة والتشاور لأجل إنجاح التغيير والتقليل من درجات مقاومته.

**- ديناميات التنظيم:**

لقد أكدت الدراسات الحديثة أنه لا يمكن فهم التنظيم باعتباره كائناً جامداً يتضمن بالثبات والاستقرار فقط، فبالإضافة إلى عمله في المحافظة على استقراره نجده كذلك يسعى إلى المحافظة على ديمومة الديناميكية المنبثقة بفعل عوامل اجتماعية وثقافية وسياسية... وغيرها، كل هذه العوامل تعمل من أجل الضغط على التنظيم ليتوافق معها ديناميا.

إنّ مفهوم الدينامية يأتي بين أعضاء البناء الاجتماعي عنصر التغير، مما يحتم على الباحث مثلاً أن يهتم بالقوى الفاعلة في الجماعة وتغيرها إلى جانب بنائها ووظائفها الأمر الذي يمكنه من تقديم صورة موضوعية مكتملة عن هذه الجماعة ودينامياتها.

إنّ الإشارة إلى مفهوم ديناميات التنظيم أو ديناميات البناء الاجتماعي لا يعني فقط مجرد عمليات التغير في أنماط الجماعات الأولية داخله، وتغير القيادة بتغير الموقف، وكذلك تغير نوع المعيار المنتهك وغيرها وإنما يعني عدة أبعاد تنظيمية تتعلق بالأفراد والجماعات وكذلك بالبيئة التنظيمية ككل.

يمكن إجمال أهم موضوعات هذه الدينامية في الموضوعات الأساسية التالية:

**1-الصراع:**



انطلق بعض الباحثين مثل سكوت إلى أنّ الصراع ظاهرة دائمة في التنظيم، وأنّ هذا الصراع سوف يظل محترماً ما بقي التعارض بين مصالح مختلف الجماعات قائماً، فهو إذن

ليس بظاهرة عرضية تصيب النسق وتهدد توازنه. وقد تبع هذا دراسة معقمة للأساليب والوسائل التي استعانت بها كل من الجماعات لتحقيق أهدافها، مما حذاهم إلى تحديد أنماط الصراع على الشكل التالي:

أ - **صراع منظم:** ينشب حينما تظهر مشكلة عامة تتطلب تضامناً جماعياً.

ب - **صراع غير منظم:** يتخذ صوراً فردية يعبر فيها الأفراد عن عدم رضائهم أو استيائهم لعمل ما، أو تحول ما يحدث على مستوى التنظيم وتكون نتيجته استهداف مصالحهم أو التعرض لأهدافهم الشخصية وطموحاتهم.

ويشكل الصراع في ظروف معينة سواء كانت داخلية أو خارجية أحد أهم ميكانيزمات التغير التنظيمي. فالبناء الرسمي قد لا يستجيب في بعض الأحيان للظروف المتغيرة الاستجابة السريعة الضرورية مما يتيح الفرصة لظهور مواقف جديدة تحمل في طياتها صراعاً كامناً من أجل التغيير والتجديد، ذلك أنّ المواقف القديمة ليس بإمكانها خاصة في ظروف معينة الاستجابة أو مواجهة التغير الدائم لهذه الظروف. لذلك نجد أنّ أغلب التغيرات التي تفرض على التنظيمات تتأتى بفعل ميكانيزمات كامنة في السلوك التنظيمي للبناء الاجتماعي للتنظيم، أفراداً كانوا أم جماعات، بل إنّ كل ما يمكن أن يفرض من الأعلى على أساس أنه تغيير يعدّ حسب "ميشال كروزيه" مزيداً من الضغط الذي يؤدي إلى تكريس المزيد من البيروقراطية والرسمية وتكثيفها، وهو ما يفهم منه ربما على أنه مزيد من التوسع في الرسمية على حساب التغيرات النابعة من واقع الأمر أو تلك التي يمكن أن تحدث بطريقة غير رسمية، وتفرضها الأشكال غير الرسمية وسلوك الأمر الذي قد يرهن مستقبل التنظيم ككل من الناحية التوازنية خاصة.

**2- التوازن:**

إن أهم ما يميز التنظيمات من خصائص هي التوازن، أي أنه يمتاز بخاصيتي الدوام والاستمرار، فبفضل التوازن الذاتي يعمل كل تنظيم على الاحتفاظ بشكله وانتظام بنيانه، فالتنظيم حسب مقولة التوازن الدينامي للتحليل الوظيفي يتميز بكون أنساقه الفرعية والأنساق الأخرى التي يتساند معها وظيفياً تقوم بفعل معين يغير من طبيعة الظروف المحيطة داخلياً وخارجياً، لكن استجابته لا تكون في أغلب الأحيان واضحة وعملية بحيث تستهدف التكيف مع هذه التغيرات، لذلك كان من اللازم عليه أن يتعامل مع جملة هذه المتغيرات بوصفه نسقاً مفتوحاً يسهم في إحداث التغيرات ويتأثر بها فيعمل من خلال ميكانيزمات معينة تعكس طبيعته وظروفه العامة على مسايرة تلك التغيرات على الدوام بحيث يصبح هذا تقليداً يسهل

التعامل معه عكس التغير الذي يحدث دفعة واحدة، فهو قد يسبب الكثير من المشكلات على مستوى المناخ التنظيمي وبصفة خاصة على مستوى البناء الاجتماعي، لأنّ لكل شخصية نمطاً محدداً من الاتجاهات " R.MERTON ". فكما يذهب إليه ميرتون تتغير بسهولة أو بسرعة، الأمر الذي قد يؤدي بحسبه إلى حدوث خلل وظيفي على هذا المستوى. وحتى يتمكن التنظيم من التوازن مع بيئته والتكيف معها ينبغي أن يتصف بالمرونة اللازمة في مواجهة هذه الظروف، فكل تجاهل لهذه المعطيات لا يؤدي في النهاية إلا إلى الجمود الذي قد يذهب باستقرار التنظيم ككل، بحيث نجد أنّ "ميرتون" قد أكد وجوب التغير الذي يفرض نفسه وينبثق من داخل التنظيم عن طريق التقدم التكنولوجي مثلاً، كما أكد على تتالي الضغوط التي تمارس على التنظيم من الخارج بمختلف مصادرها، الأمر الذي يفرض وجود ما يسمى بالتوازن الدينامي الذي قد يؤدي إلى تحقيق التعادل بين الضغوط الخارجية وما ينبثق من الداخل من قوى جديدة، فعملية التوازن لا ينبغي إغفالها إذن، إذا أراد أي تنظيم أن يحافظ على ديمومة وظائفه الاجتماعية بصفة عامة، فكل تخلف عن الاستجابة للتغيرات البيئية بمختلف أوجهها لا يمكن أن يؤدي به إلا إلى الصراع والتوتر والاختلالات، وبالتالي التفكك في النهاية.

**3- التكامل:**

يتكون التنظيم من أجزاء عدة لا يمكن فهمها إلا في إطار الكل في بعض الأحيان فلكونه نسقاً مفتوحاً يمتاز بالديناميكية والتطور فإنه مطالب بأن يحقق الظروف اللازمة والبيئة التنظيمية الملائمة للأداء ولتحقيق الأهداف المرسومة. ويمكن هنا لعمليات الصراع المختلفة وما ينتج عنها من عمليات إعادة التوازن وعملية التوازن الدينامي بين حاجات التنظيم كنسق اجتماعي وحاجات أعضائه والبيئة الخارجية التي تحيط به، أن يصبح للتنظيم قوة معينة تسمح له بالتواصل مع هذه المتغيرات والسيطرة عليها بحيث يصل في النهاية إلى تحقيق التكامل التنظيمي والتساند الوظيفي الذي يسمح باستمرار وظائفه، كما ينبغي لها أن تستمر وتعمل فقد يجد التنظيم حتى في أشكال الصراع الإيجابي متنفساً لبعض الضغوط، كما قد ينبهه ذلك إلى وجود عوامل قصور في ناحية معينة أو في جزء معين من أجزائه فيعمل بالتالي على تعديل ذلك الوضع أو مسايرته مما يؤدي إلى وضع كل إمكانياته في الوتيرة التنظيمية والوظيفية والتواصلية نفسها.

إن تحقيق التكامل الكلي داخل التنظيم لا يتحقق إلا بالعمل على مستويات عدة على مستوى البناء وعلى مستوى الثقافة وعلى مستوى الأداء أو على مستوى العوامل الداخلية والخارجية

ككل، تلك العوامل المادية وغير المادية التي يمكنها أن تسهم في عمل التنظيم إما إيجاباً أو سلباً.

والتكامل على مستوى التنظيمات البيروقراطية كمؤسسات الإدارة العمومية مثلاً لا يتحقق إلا من خلال جملة شروط يمكن تلخيص بعضها فيما يلي:

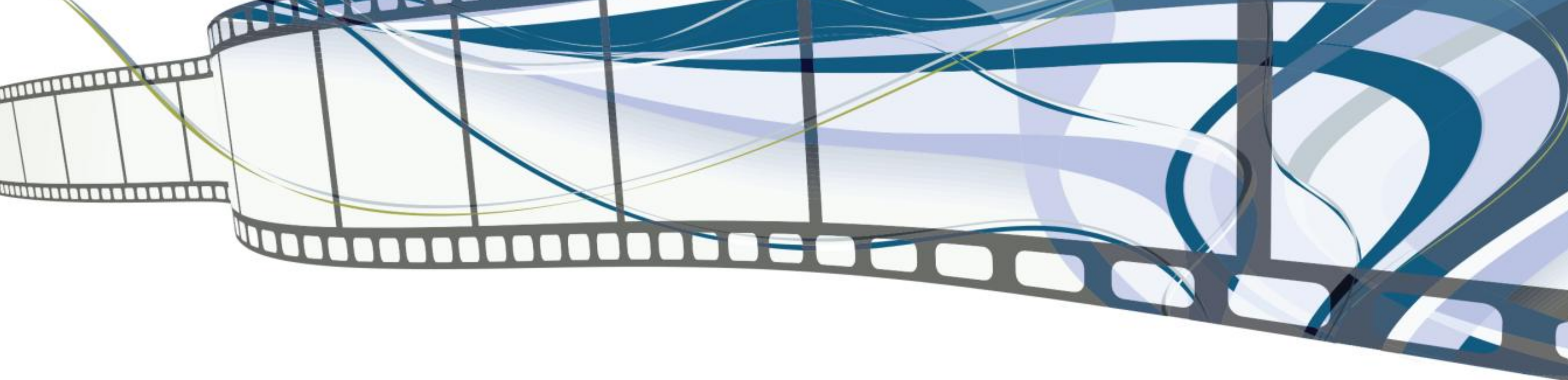
- مراعاة التخصص.
- ترتيب الوظائف حسب الكفاءات.
- العمل وفق قوانين وتعليمات مكتوبة.
- الكفاءة المهنية.
- العمل يكون بمثابة مهنة دائمة تحقق الخبرة بفضلها ضمان تضييق القوانين.

## الخلاصة

- المؤسسة مطلب اجتماعي يتطلب بداية توفير الفكرة العامة أو المبدأ المؤسسي أو الهدف الذي يقوم من أجله بناء المؤسسة ويشمل الفكرة، العقيدة أو الاهتمام أو الفلسفة الكامنة وراء عملية قيام المؤسسة، ثم يأتي بعد ذلك البناء المؤسسي وهو مجموع الوسائل المادية مثل المباني والآلات والبشرية، وهي مجموع الأفراد الذين يتعاونون في سبيل إنجاز الأهداف، و يطلق على عملية التوافق بين كل من البناء والتنظيم مع الفكرة العامة "التوافق الوظيفي" للمؤسسة أو "التوافق المؤسسي" والذي يعتمد عليه نجاح المؤسسات في تأكيد دورها في المجتمع.
- *تقوم النظرية البنائية الوظيفية على أن تنظيم المجتمع وبناءه هو ضمان استقراره، وذلك نظراً لتوزيع الوظائف بين عناصر هذا التنظيم بشكل متوازن، يحقق الاعتماد المتبادل بين هذه العناصر. فالبنائية تُشير إلى تحديد عناصر التنظيم والعلاقات التي تقوم بين هذه العناصر. والوظيفية تحدد الأدوار التي يقوم بها كل عنصر في علاقته بالتنظيم الكل، وهو مدى مساهمة العنصر في النشاط الاجتماعي الكلي. ويتحقق الثبات والاتزان من خلال توزيع الأدوار على العناصر، في شكل متكامل وثابت.*

## تمارين

- قارن بين النظرية البنائية الوظيفية ونظرية الصراع الاجتماعي، مع أمثلة.
- ما هو تعريف المنظمة وخصائصها ومراحل تطويرها؟
- ما هو مفهوم وخصائص المؤسسة الإعلامية؟



# الوحدة التعليمية السابعة

# تحليل القضايا الخاصة بالاتصال التنظيمي

## الأهداف التعليمية

**بعد الانتهاء من دراسة الوحدة التعليمية الثانية يجب أن يكون الطالب قادراً على أن:**

1- يعرّف البيئة التنظيمية للمنظمات

2- يشرح طبيعة الهيكل التنظيمي

3- يحدد مفهوم الثقافة التنظيمية

4-يشرح مفهوم الالتزام التنظيمي وأهميته وأبعاده.

5- يحلّل بعض القضايا الخاصة بالاتصال التنظيمي

## البيئة التنظيمية Organizational Environment

إنّ منظمات الأعمال لا تعيش في فراغ، وإنما هي أنظمة اجتماعية مفتوحة على بيئة خارجية فيها كثير من العناصر والمؤثرات التي توجه سلوك المنظمة باتجاه أو آخر. وحتى تستطيع المنظمات أن تنمو وتتقدم وتستمر في عملها فإنّ عليها أن تتكيف مع البيئة التي تعمل فيها، وعلى إداراتها أن تقوم بعمل مسح لبيئتها الخارجية لتحديد الفرص الموجودة في تلك البيئة بغرض الاستفادة منها، والتهديدات لتحييدها أو مواجهتها. كما تقوم أيضاً بفحص بيئتها الداخلية لتحديد عناصر القوة بهدف الاستفادة منها في استثمار الفرص ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية، ولتحديد عناصر الضعف بهدف معالجتها حتى تكون المنظمة قادرة على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها، وأن تطور لنفسها ميزة تنافسية تمكنها من المنافسة والتفوق على الآخرين.

وتعرف البيئة التنظيمية بأنها مجموعة القوى والعناصر التي تحيط بالمنظمة (داخل وخارج المنظمة) ولها تأثير مباشر أو غير مباشر على الطريقة التي تعمل بها، وتؤثر في طريقة حصولها على الموارد اللازمة لاستمرار عملها مثل المواد الخام، والعمال المؤهلين لإنتاج السلع والخدمات، والمعلومات التي تحتاجها لتحسين التكنولوجيا المستخدمة أو تقرير إستراتيجيتها التنافسية، وطرق دعم أصحاب المصالح الخارجيين في المنظمة.

## مستويات بيئة المنظمة:

رغم وجود تصنيفات عديدة للبيئة التي تعمل فيها المنظمات إلا أن العديد من الباحثين والكتاب أمثال جونز Jones 2004، وويلين هنجر Wheelen Hunger 2002، وثومبسون Thomposon، 2004، وحريم 2010، والسالم 2008، والقريوطي 2009 اتفقوا على أنّ بيئة المنظمة تنقسم إلى ثلاثة مستويات.

### أولاً: البيئة الخارجية العامة General Environment

هي مجموعة القوى والعناصر في البيئة الخارجية والتي تؤثر على جميع المنظمات في البيئة العامة، مثل:

- البيئة الاقتصادية التي تتضمن العوامل الاقتصادية مثل معدل الناتج القومي، ومستوى دخل الفرد، ومعدل التضخم، وسعر صرف العملة، ومعدل البطالة....الخ.
- والبيئة التكنولوجية مثل الآلات والماكينات، والسلع والخدمات الجديدة، والابتكارات وبراءات الاختراع.......الخ.

- والبيئة السياسية والقانونية والتي تؤثر في سياسة الحكومة تجاه المنظمات وأصحاب المصالح فيها، إضافة إلى القوانين والتشريعات مثل رسوم التعرفة الجمركية على المستوردات، أو شروط احترام البيئة الطبيعية... الخ.
- والبيئة الديموغرافية والثقافية والاجتماعية مثل العمر، ومستوى التعليم، ونمط الحياة، والقيم، والمعايير، والعادات والتقاليد التي تحكم علاقات الناس في المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة.

**ثانياً: البيئة الخارجية الخاصة Specific Environment**

وهي مجموعة العناصر في البيئة الخارجية والتي لها تأثير مباشر على المنظمة (والمنظمات الشبيهة)، وتتكون من أصحاب المصالح مثل الزبائن، والموزعين، والمنافسين، والموردين، والاتحادات المهنية، والمنظمات الحكومية، وجميع هؤلاء بحكم مصالحهم المتباينة في المنظمة قادرون على ممارسة التأثير والضغط على المنظمة.

**ثالثاً: البيئة الداخلية Internal Environment**

وتتكون من مجموعة العوامل والقوى الداخلية التي تؤثر في عمل المنظمة وتحدد عناصر القوة والضعف في المنظمات، وتتكون من البناء التنظيمي (الهيكل التنظيمي)، والثقافة التنظيمية، والموارد المتاحة من موارد مالية، وموارد بشرية، وموارد تسويقية، وموارد البحث والتطوير، ونظم المعلومات الإدارية.

## الهيكل التنظيمي Organizational Structure

تعددت التعاريف الخاصة بالبناء التنظيمي بين مؤلف وآخر، إلا أنّ القاسم المشترك بينهم جميعاً هو أنّ البناء التنظيمي للمؤسسة يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية المختلفة، كما يحدد المسؤوليات والصلاحيات وتنظيمها بحيث تتوحد الجهود الجماعية للمنظمة باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.
إن البناء التنظيمي للمؤسسة عادة ما يمثل بواسطة الهيكل التنظيمي الذي يمكن أن يكون هيكلاً بسيطاً أو مقسماً حسب الوظائف أو حسب وحدات العمل الإستراتيجية. وقد أدت المتغيرات البيئية العالمية إلى ظهور أشكال تنظيمية أكثر قدرة على التكيف مع البيئة الديناميكية مثل هيكل المصفوفة أو هيكل الشبكة.

والهيكل التنظيمي هو الشكل العام للمنظمة والذي يحدد اسمها، وشكلها، واختصاصها، ومجال عملها، وتقسيمها الإداري، وتخصصات العاملين بها، وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين والرؤساء

والمرؤوسين وبين الإدارات والأقسام المختلفة، وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والمنظمات الموازية.

ويُعدّ الهيكل التنظيمي من أهم عناصر البيئة الداخلية من حيث تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها واستيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات، وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل مع العلاقة الوظيفية، ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارات الوسطى والإشرافية والتنفيذية، وكذلك انسياب الاقتراحات والأفعال من التنفيذيين والإدارات. ولمساهمته في تحقيق هذه الأهداف تتجلى أهميته كعنصر ايجابي في المناخ التنظيمي، أما إذا كان يساهم بسلبية في تحقيق هذه الأهداف فإنه يُعد عنصراً تنظيمياً معوقاً.

وكلما كانت الهياكل التنظيمية للمنظمة مرنة ومفتوحة ومستوعبة للظروف ومتفهمة للموقف فإنها تكون مشجعة على الخلق والإبداع والتكيف مع الحالات. وهذه خصائص الهيكل العضوي (Organic structure) الذي يكون مفلطحاً وبأقل عدد من المستويات الإدارية ويمتاز بدرجة تعقيد قليلة، أما الجمود والروتين والمركزية في اتخاذ القرارات، والرسمية في الإجراءات وأداء الوظائف إضافة إلى الهرمية وكثرة المستويات الإدارية التي تجعل الهرم أكثر تعقيداً فهي من خصائص الهرم الوظيفي الآلي (Mechanistic structure)

## الثقافة التنظيمية Organizational Culture

تعريف الثقافة التنظيمية

لا يوجد تعريف واحد للثقافة التنظيمية، وقد تم تناول مفهوم الثقافة من زوايا ونواحٍ مختلفة.

- فقد عرف تايلور الثقافة بأنها كل معقد يشمل مجموعة من المعلومات، والمعتقدات، والفن، والقانون، والأخلاق، والعادات، وأي قدرات أخرى اكتسبها الإنسان وعقله من أشياء ومن مظاهر في البيئة الاجتماعية، أي كل ما اخترعه الإنسان وكان له دور في العملية الاجتماعية، كاللغة، والعادات والتقاليد، والمؤسسات الاجتماعية، والمفاهيم.
- وقد عرف اسواثابا Asswathappa الثقافة على أنها الكل الذي يتضمن المعرفة، والفنون، والأخلاق، والقوانين، والعادات، وقدرات أخرى بالإضافة إلى العادات المكتسبة في المجتمع.
- أما كولينز وبوراس Collins and Porras فاعتبرا أنّ الثقافة تعود إلى منظومة من المعاني المشتركة التي يحملها الأفراد وتميز منظمتهم عن المنظمات الأخرى.
- وبالنسبة لـ هيلريغل Hellriegle فقد اعتبر أنّ الثقافة تتشكل من الافتراضات المشتركة، القيم الثقافية، السلوكيات المشتركة، والرموز الثقافية التي تجمع أعضاء المنظمة.
- وحسب روبنز Robbins فإنّ الثقافة تنتقل عبر الموظفين عن طريق الروايات (Stories)، والشعائر والطقوس ('Rituals)، والرموز (Symbols) واللغات(Languages).

العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة:

في كتابه نظرية المنظمة ذكر جونز Jones بأنّ العوامل التي تؤثر في تشكيل ثقافة المنظمة هي على النحو التالي:

- حقوق الملكية Property rights
- خصائص الناس العاملين في المنظمة Characteristics of People
- الهيكل التنظيمي Organizational Structure
- الأخلاق التنظيمية Ethics

واعتبر أنّ طبيعة كل عامل من هذه العوامل داخل المنظمة، وتفاعل العوامل المختلفة مع بعضها بعضاً هو الذي يولد الثقافات المختلفة، ويدفع إلى حصول التغيير في الثقافة عبر الزمن، كما أشار إلى أنّ الناس الذين يعملون في المنظمات هم في المحصلة النهائية المصدر الأساسي لثقافة تلك المنظمات.

## أنماط الثقافة التنظيمية:

بالرغم من أنّ الكتاب والباحثين والعاملين في الثقافة قد قاموا بعمل تطبيقات عديدة للثقافة التنظيمية وأنواع هذه الثقافات، إلا أنّ دراستنا هذه ترى أنّ جميع الثقافات مهما تعددت ومهما كثر تصنيفها، فإنها تندرج تحت نمطين رئيسين من الثقافة:

- الثقافة التقليدية Traditional Culture وتسمى أيضاً الثقافة الكلاسيكية Classical Cultur، وبعضهم يسميها الثقافة المحافظة Conservative Culture، وفي مواقع أخرى تسمى الثقافة البيروقراطية "Bureaucratic Culture". وهذه الثقافة تتبنى القيم والقوانين الرسمية، والتي يعمل بها الموظفون وفق إجراءات العمل الرسمية Standard Operating Procedures(Sops). وتدعو هذه الثقافة إلى المحافظة على الواقع القائم (Keeping Status Queue)والثبات "Stability" وكذلك تنميط المنتجات والخدمات التي تطورها الشركة. وفي هذه الثقافة يعود الموظفون إلى التعليمات المكتوبة والقوانين الرسمية، وتكون صلاحيات اتخاذ القرار مركزة في يد المستويات الإدارية العليا، ويكون مستوى الرقابة مرتفعاً. وهذه الثقافة لا تراعي جماعات العمل غير الرسمية، ولا تحب أن ترى الصراع التنظيمي بل تقمعه، وتعيق قوى التغير والتجديد في المنظمة، ولا تمنحها الفرصة للنمو والازدهار.

- الثقافة المعاصرة "Contemporary Culture" وتسمى أيضاً ثقافة التغيير (ChangeCulture)، كما تسمى أيضاً ثقافة الجودة (Quality Culture) لأنها تركز على

التحسين المستمر، وهي الثقافة التي تتعامل مع المتغيرات البيئية وتحاول فهمها والتكيف معها، حتى تكون المنظمة قادرة على الاستمرار والنمو. وتمتاز المنظمات التي تتبنى هذه الثقافة بالانفتاح (Openness) وقبول الأفكار الجديدة، والتغيير الدائم، وتشجيع الموظفين على الابتكار Innovation وتحمل المخاطر Risk Taking. وتتصف طريقة اتخاذ القرارات باللامركزية ويقوم الموظفون في المراتب الإدارية الأدنى باتخاذ القرارات التي تتعلق بأعمالهم، لأنهم أكثر دراية بظروف عملهم وأقدر على الاستجابة لطلبات الزبائن، كما أنّ هذه الثقافة تشجع قيم الإنجاز والتمايز، وتؤمن بالتنظيم غير الرسمي، وتشجع على الاختلاف والتنافس، وتؤمن بالصراع وإدارته بما يخدم عمل المنظمة.

## دور الثقافة التنظيمية:



تلعب الثقافة دوراً حيوياً في التأثير على الأفراد العاملين في المنظمة، فهي تخلق ضغوطاً على الأفراد العاملين بالمنظمة للمضي قدماً في التفكير بطريقة تنسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة. فالثقافة تسهم في إيجاد الهوية المستقلة لأعضاء المنظمة، وتسهم في خلق الالتزام بين العاملين، وتعمل كمرشد للسلوك الملائم، وتعزز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي، وأخيراً تعمل الثقافة التنظيمية كإطار مرجعي للحكم على السلوك التنظيمي وتفسر الأنشطة الاجتماعية. وبحسب القريوتي فإنّ الكثير من المديرين يعطون الأولوية القصوى والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم لأنهم يعتبرون الثقافة من أهم مكونات الأولوية القصوى والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم لأنهم يعتبرون الثقافة من أهم مكونات المنظمة بحيث يجمع العديد من الكتاب على أنها تولد ضغوطاً على العاملين للمضي قدماً في التفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتتناسب مع أهداف المنظمة .

## الالتزام التنظيمي Organizational Commitment

يُعدّ الالتزام التنظيمي من الموضوعات التي لاقت اهتماماً واضحاً في حقل الإدارة في العقود الأخيرة، لما

لها من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة إنجاز العمل فيها؛ إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة، ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضواً فيها. ويظهر الالتزام في بذل العامل جهوداً إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى.

## مفهوم الالتزام التنظيمي

قبل الوقوف على تعريفات الباحثين للالتزام التنظيمي نتوقف عند مفهوم الالتزام من ناحية لغوية: حيث يعني العهد، ويلزم الشيء لا يفارقه، والملازم لشيء المداوم عليه. ويعني كذلك في اللغة: العهد، والقرب، والنصرة، والمحبة.

أما من ناحية اصطلاحية فقد تباينت مفاهيم الالتزام التنظيمي نظراً لتباين رؤى الباحثين حوله، من أمثال (سالانسك Salancik ، 1977 بوشانان Buchanan، 1974 شيلدون Sheldon 1971) إلا أنّ توضيح المفهوم قد لازمه بعض التعقيد نتيجة التركيز على الالتزام نحو بيئة العمل وتضمينه مجالات عدة مثل: الالتزام نحو العمل، والالتزام نحو الواجبات والمهام الداخلية للعمل، والالتزام نحو المنظمة، والالتزام نحو المهنة، والالتزام نحو جماعة العمل وغيرها، والتي عبرت عن متغيرات أساسية في الالتزام التنظيمي. ويرى بورتر Porter 1968 بأن الالتزام هو "استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة". أما شلدون Sheldon 1971 فيرى أنّ الالتزام هو" التقييم الإيجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها"، وهو مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها والإخلاص لها وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها.

ويُعدّ بورتر وآخرون من الأعمال التي تناولت الالتزام من الناحية الإدارية، فقد عرفه بأنه "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها"، وتوصل إلى أنّ هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الالتزام التنظيمي للأفراد وهي:

إيمان قوي بالمنظمة وقبول لأهدافها وقيمها.

الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المنظمة.

الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.

أما بوشانان Buchanan 1974 فينظر للالتزام التنظيمي بوصفه مناصرة الفرد وتأييده للمنظمة، وأنه نتاج تفاعل ثلاثة عناصر هي:

- التطابق Identification ويعني تبني أهداف المنظمة وقيمها باعتبارها أهدافاً وقيماً للفرد العامل فيها.
- الانهماك Involvement ويقصد به الاستغراق أو الانهماك النفسي للفرد في أنشطة

المنظمة.

- الولاء Loyalty والمقصود به شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي تجاه المنظمة.

## أهمية الالتزام التنظيمي

تعود هذه الاهمية لأسباب عدة منها:

- إنه يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، حيث يفترض أن يكون الأفراد الملتزمون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها.
- إنّ مجاله قد جذب كلاً من المديرين وعلماء السلوك الإنساني؛ نظراً لكونه سلوكاً مرغوباً به من قبل المنظمات.
- إنه يمثل عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء.
- يعدّ التزام الأفراد تجاه المنظمات مؤشراً أقوى من الرضا الوظيفي لاستمرار العاملين وبقائهم في أماكن عملهم.
- كما يُعدّ التزام الأفراد تجاه منظماتهم عاملاً مهماً في التنبؤ بفعالية المنظمة.

## أبعاد الالتزام التنظيمي

تختلف صور التزام الأفراد تجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له– وعلى العموم– تشير الأدبيات إلى أنّ هناك أبعاداً مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعداً واحداً، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الالتزام، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد.

**أولاً: بعد الالتزام العاطفي** **Affective Commitment**، الذي اقترحه آلن وماير Allen&Meyer،(1990)، حيث رأيا أنّ الالتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية، وأهمية، ومهارات مطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له. كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأنّ البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه؛ أي هو الارتباط المحدود. وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تتطلبها ظروف العمل المختلفة، فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم. ويرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق

النفسي بالمنظمة.

**ثانياً: بعد الالتزام المعياري Normative Commitment**، ويقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتواصل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل؛ بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة. ويعبر عنه الارتباط الأخلاقي السامي. وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة.

**ثالثا: بعد الالتزام المستمر Continuance Commitment**، وقد اقترح هذا كل من الن وماير، وينبثق هذا البعد بأن ما يتحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى. أي أنّ هذا ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع العوائد ما يفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالارتباط بها، أما إذا لاحت بالأفق أي عوائد أفضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد بالانتقال إلى الوضع الآخر. وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون الانتهازيون وأصحاب الطموحات العالية.

## دراسات نظرية وعملية

**1- دراسة كومار وجيري Kumar and Giri، (2009)**

"Effects of Age and Experience on Job Satisfaction and Organizational Commitment".

أو ما ترجمته "تأثير العمر والخبرة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير العمر وخبرة العاملين على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة، حيث وُزعت على عينة الدراسة المكونة من 380 عاملاً في المستويات الإدارية الدنيا والوسطى والعليا من منظمات خاصة وعامة، عاملة في قطاعات المصارف والاتصالات في الهند. وقد توصلت الدراسة إلى أنّ الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي قد اختلفا بصورة هامة عبر المراحل الوظيفية المختلفة للعاملين. وقد وجدت الدراسة أنّ الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي لدى العاملين المتقدمين بالسن أكبر مما هو لدى الأصغر منهم سناً. كما أنّ الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي اختلفا بصورة هامة بالاعتماد على خبرة العمل للعاملين، وأنّ العمال الأكثر خبرة في العمل

لديهم رضا وظيفي والتزام تنظيمي أعلى.

**2 – دراسة بون واروموغام Boon and Arumugam**

'The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment: Case Study of Semiconductor Organizations in Malaysia"

أو ما ترجمته "تأثير الثقافة المؤسسية على الالتزام التنظيمي: دراسة حالة لمنظمات أشباه الموصلات في ماليزيا"

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء تأثير الأبعاد الأربعة للثقافة المؤسسية (فريق العمل، والاتصال، والاعتراف والمكافأة، والتدريب والتطوير) على الالتزام التنظيمي للعاملين ضمن المنظمات الماليزية الست الرئيسية لترزيم أشباه الموصلات. ولتحقيق هذه الأهداف وُزعت استبانات من خلال البريد الإلكتروني من أجل جمع البيانات عددها (500)، وقد تم استرداد (377) منها بنسبة (75.4%). وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات أظهرت الدراسة أن الاتصال، والتدريب والتطوير، والمكافأة والتقدير، وفريق العمل ارتبطت إيجابياً مع التزام العاملين. كما تم إدراك الاتصال كبعد مؤسسي مسيطر ترافق مع التحسينات المهمة في الالتزام التنظيمي. إضافة إلى أنّ هذه الدراسة قد أسهمت في فهم أفضل لتأثير الثقافة المؤسسية على الالتزام التنظيمي ضمن العاملين في قطاع أشباه الموصلات الماليزي.

**3 – دراسة لمبرت وآخرين Lambert et. Al. 2006**

‘The Impact of Centralization and Formalization on Correctional Staff Job Satisfaction and Organizational Commitment: An Exploratory Study”.

أو ما ترجمته "تأثير المركزية والرسمية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لموظفي مراكز إصلاح الأحداث: دراسة استكشافية".

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر المركزية (المشاركة في اتخاذ القرارات، واستقلال الوظيفة) والرسمية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لموظفي مراكز الإصلاح في سجن الولاية الكبير في الوسط الغربي في الولايات المتحدة. ولتحقيق هذا الهدف وُزعت استبانات من أجل جمع البيانات على( 272) موظفاً في السجن. وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يوجد مستويات منخفضة من المشاركة في اتخاذ القرارات واستقلال الوظيفة لدى موظفي مراكز الإصلاح في سجن الولاية الكبير.
- يوجد أثر سالب ذو دلالة إحصائية للمركزية (المشاركة في اتخاذ القرارات واستقلال الوظيفة) على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

- يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية للرسمية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

**4 – دراسة موريه وآخرين McMurray et al**

"The Relationship between Organizational Commitment and Organizational Climate in Manufacturing".

أو ما ترجمته "العلاقة بين الالتزام التنظيمي والمناخ التنظيمي في الصناعة".

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف العلاقة بين الالتزام التنظيمي والمناخ التنظيمي (الإبداع، والاستقلالية، والثقة، والعدالة، والدعم، والتماسك، والتقدير، وضغط العمل) على العاملين في شركات تصنيع مكونات السيارات الاسترالية. ولتحقيق هذا الهدف وُزعت (1413) استبانة، وقد تم استرداد (1382) استبانة منها بنسبة (97.8%). وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط مهم بين الالتزام التنظيمي والمناخ التنظيمي.

**5 – دراسة ميخائيل وآخرين (1988، Michaels، et.al ):**

"Influence of Formalization on the Organizational Commitment and Work Alienation of Salespeople and Industrial Buyers"

أو ما ترجمته "تأثير الرسمية على الالتزام التنظيمي والاغتراب الوظيفي للبائعين والمشترين الصناعيين".

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء تأثير الرسمية التنظيمية على الاغتراب الوظيفي من خلال غموض الدور وصراع الدور والالتزام التنظيمي. ولتحقيق هذا الهدف فقد تم تصميم استبانة من أجل جمع البيانات وُزعت على (255) رجل بيع، وقد تم استرداد (215) استبانة وبنسبة استرداد (84.3%).

وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى وجود مستويات أعلى من الرسمية التنظيمية مترافقة مع مستويات أقل لغموض الدور لرجال البيع والشراء. ووجدت الدراسة أنّ هناك مستويات عالية من الرسمية التنظيمية تترافق مع مستويات أقل من صراع الدور في كل سياسات البيع والشراء، إضافة إلى وجود التزام تنظيمي أكبر يرافقه مستويات أقل من ترك العمل. أما صراع الدور وغموضه فقد ظهر بمستويات عالية يرافقها مستويات أقل من الالتزام التنظيمي، ومستويات عالية من ترك العمل .

**6 – دراسة الشلوي (2005 م)**

"الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية، المدنيين والعسكريين".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية بالكلية، وكذلك التعرف على مستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبيها، وتحديد علاقة الثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي. ولتحقيق هذه الأهداف وُزعت الاستبانات من أجل جمع البيانات ( 196) استبانة، تم استرداد ( 147) استبانة أي بنسبة ( 75 %). وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إنّ مستوى الثقافة التنظيمية سائد بدرجة مرتفعة نسبياً.
- إنّ مستوى الانتماء التنظيمي مرتفع لدى منسوبي الكلية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية وفقاً لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانتماء التنظيمي وفقاً لمتغير طبيعة العمل لصالح العسكريين.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانتماء التنظيمي وفقاً لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية.
- توجد علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي بمختلف أبعاده، وبين قيم الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى منسوبي الكلية من مدنيين وعسكريين.

**7 – دراسة العوفي (2005م)**

"الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية، والتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي، إضافة إلى الوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي باختلاف الخصائص الشخصية، وإلى كشف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وإلى أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي. ولتحقيق هذه الأهداف وُزعت الاستبانات على (209) موظفين، وقد استرد الباحث (167) استبانة أي بنسبة (79.9%). وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن جميع قيم الثقافة التنظيمية تسود في هيئة الرقابة والتحقيق بدرجة متوسطة.
- يوجد ارتباط موجب وقوي بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيمي.
- هناك موافقة على وجود التزام تنظيمي.
- إنّ قيم العدل والكفاءة وفرق العمل تؤثر على الالتزام التنظيمي بشكل عام.
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والثقافة التنظيمية.
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية ومستوى الالتزام التنظيمي.

**8- دراسة الثمالي (2002م)**

" علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية: دراسة تطبيقية على قوات الأمن الخاصة"

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

-التعرف على مستويات الالتزام التنظيمي لضباط قوات الأمن الخاصة.

-التعرف على علاقة المتغيرات التنظيمية (الصيغة الرسمية والمركزية) بمستويات الالتزام التنظيمي لدى ضباط قوات الأمن الخاصة.

-علاقة المتغيرات الوظيفية (الأجور، ومحتوى العمل، وفرص الترقية والتقدم الوظيفي، والقيادة والإشراف، وجماعة العمل) بمستويات الالتزام التنظيمي لدى ضباط قوات الأمن الخاصة.

-التعرف على مدى اختلاف العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي باختلاف الخصائص الديموغرافية لضباط قوات الأمن الخاصة.

ولتحقيق هذه الأهداف تم توزيع الاستبانات من أجل جمع البيانات على (300) ضابط، تم استرداد (249) استبانة وبنسبة (83%). وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-إنّ مستوى الالتزام التنظيمي داخل جهاز قوات الأمن الخاصة في منطقة الرياض عالٍ نسبياً.

-وجود علاقة طردية بين الصيغة الرسمية والالتزام التنظيمي، كما اتضح أنّ قوات الأمن الخاصة تتقيد بالصيغ الرسمية إلى حد ما في أداء الأعمال.

-هناك ميل إلى عدم وجود سجل خطي للأداء الوظيفي لضباط في قوات الأمن الخاصة.

-وجود علاقة عكسية بين مستوى الالتزام التنظيمي والمركزية أي أنه كلما زادت المركزية انخفض مستوى الالتزام التنظيمي.

-توجد جماعة عمل جيدة في قوات الأمن الخاصة وإنّ هناك درجة عالية من روح الفريق والزمالة بين الضباط.

-إنّ مراعاة الأنظمة وهي إحدى متغيرات الصيغة الرسمية لها تأثير عالٍ على الالتزام التنظيمي.

-وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والمتغيرات الوظيفية.

## الخلاصة

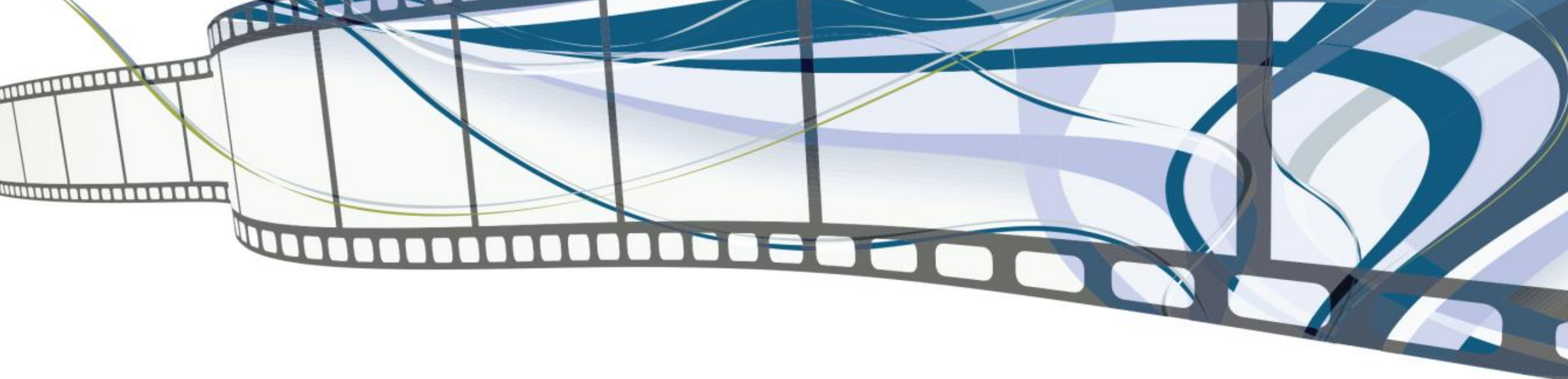
- العديد من الباحثين والكتاب اتفقوا على أنّ البيئة التنظيمية تنقسم إلى ثلاثة مستويات: البيئة الخارجية العامة، والبيئة الخارجية الخاصة، والبيئة الداخلية
- الهيكل التنظيمي: هو البناء التنظيمي للمؤسسة يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية المختلفة، كما يحدد المسؤوليات والصلاحيات وتنظيمها بحيث تتوحد الجهود الجماعية للمنظمة باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.
- الثقافة التنظيمية: هي كل معقد يشمل مجموعة من المعلومات، والمعتقدات، والفن، والقانون، والأخلاق، والعادات، وأي قدرات أخرى اكتسبها الإنسان وعقله من أشياء ومن مظاهر في البيئة الاجتماعية، أي كل ما اخترعه الإنسان وكان له دور في العملية الاجتماعية، كاللغة، والعادات والتقاليد، والمؤسسات الاجتماعية، والمفاهيم.
- الالتزام التنظيمي: الالتزام نحو العمل، والالتزام نحو الواجبات والمهام الداخلية للعمل، والالتزام نحو المنظمة، والالتزام نحو المهنة، والالتزام نحو جماعة العمل وغيرها، والتي عبرت عن متغيرات أساسية في الالتزام التنظيمي.

## تمارين

- ارسم جدولاً مقارناً يبين مختلف الدراسات الميدانية المذكورة في هذه الوحدة.
- قارن بين نتائج الدراسات المذكورة في هذه الوحدة.
- قم بوضع الأسس والاستبيانات الخاصة لدراسة ميدانية حول الالتزام التنظيمي واذكر أهمية الاتصال ضمن الدراسة وحلله.

الأسئلة:

- ما هي الثقافة التنظيمية؟ ومن هم منظريها وما هي نظرياتهم واختلافاتها؟
- ضع شرحاً مفصلاً لمستويات البيئة التنظيمية.
- ما هو الهيكل التنظيمي وما علاقة الاتصال به؟
- ما هي أبعاد الالتزام التنظيمي؟



# الوحدة التعليمية الثامنة

# مدخل إلى مفهوم التواصل الاجتماعي

## الأهداف التعليمية

**بعد الانتهاء من دراسة الوحدة التعليمية الثانية يجب أن يكون الطالب قادراً على أن:**

1- يتعرف على مفهوم التواصل الاجتماعي

2- يدرك أهمية التواصل الاجتماعي

3- يشرح مستويات التواصل الاجتماعي

4- يميز بين مفهومي التواصل الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية

5- يكتسب مهارات التواصل الاجتماعي

6- يتعرف على العوامل المؤثرة في التواصل الاجتماعي

7- يشرح نظريات التواصل الاجتماعي

## مدخل إلى مفهوم التواصل الاجتماعي

يُعدّ التواصل الاجتماعي من أكثر المفاهيم انتشاراً في علم الاجتماع وعلم النفس على السواء، وهو الأساس في دراسة علم النفس الاجتماعي الذي يتناول دراسة كيفية تفاعل الفرد في البيئة وما ينتج عن هذا التواصل من قيم وعادات واتجاهات. وهو الأساس أيضاً في قيام العديد من النظريات الشخصية ونظريات التعلم ونظريات العلاج النفسي، إذ يعد التواصل الاجتماعي بشكل عام نوعاً من المؤثرات والاستجابات، وفي العلوم الاجتماعية يشير إلى سلسلة من المؤثرات والاستجابات ينتج عنها تغيير في الأطراف الداخلة فيما كانت عليه عند البداية.

والاتصال الاجتماعي لا يؤثر في الأفراد فحسب بل يؤثر كذلك في القائمين على البرامج أنفسهم بحيث يؤدي ذلك إلى تعديل طريقة عملهم مع تحسين سلوكهم تبعاً للاستجابات التي يستجيب لها الأفراد، لذا تعددت وتباينت استخداماته لأنه يتضمن نوعاً من النشاط (process)، فهو مثلًا:

- يستخدم كعملية تستثيره حاجات معينة عند الإنسان ومنها الحاجة إلى الانتماء، والحاجة إلى الحب، والحاجة إلى التقدير لأنه يستخدم في الإشارة إلى النتيجة النهائية التي يترتب عليها تحقيق النجاح.
- وهو نوع من الاستعدادات والحاجات عند الإنسان.
- وهو مجموعة من الخصائص الثابتة نسبياً تميز استجابات الفرد في سلوكه الاجتماعي التي تدعى بالسمات الاتصالية والسمات الأولية لأنه يحوي التعبير اللفظي والحركات للاستجابات الشخصية المتبادلة.
- وهو سلوك ظاهر لأنه يتضمن العمليات العقلية الأساسية كالإدراك والتذكر والإيماءات.
- وهو سلوك باطن والتفكير والتخيل وجميع العمليات النفسية الأخرى.

### تعريف الاتصال الاجتماعي:



يتخذ الاتصال الاجتماعي صوراً وأساليب متعددة فقد يحدث هذا الاتصال بطريق مباشر أو غير مباشر بين عدد محدود من الأفراد أو عدد كبير. ويكون عن طريق استخدام الإشارة واللغة والإيماء بين الأشخاص. ويأخذ الاتصال الاجتماعي أنماطاً مختلفة تتمثل في التعاون والتكيف والمنافسة والصراع. وحينما تستقر أنماط الاتصال وتأخذ أشكالاً منتظمة فإنها تتحول إلى علاقات اجتماعية كعلاقات

الأبوة والأخوة والزمالة... الخ. وقد جرت العادة بين العلماء على التفرقة بين العلاقات المؤقتة والعلاقات الدائمة من حيث درجة الثبات والانتظام والاستقرار، فيطلقون على الأولى منها اصطلاح العمليات الاجتماعية بينما يطلقون على الثانية اصطلاح العلاقات الاجتماعية، وهذا يعني أنّ العملية الاجتماعية ما هي إلا علاقة اجتماعية في مرحلة التكوين فإذا ما استقرت وتبلورت وأخذت شكلاً محدداً تحولت إلى علاقة اجتماعية، وبذلك يكون الفرق بين العملية والعلاقة الاجتماعية مجرد فرق في الدرجة وليس في النوع.




ولقد أشارت الدراسات التحليلية للحياة الاجتماعية إلى أنها تبدأ بفعل اجتماعي يصدر عن شخص معين يعقبه رد فعل يصدر من شخص آخر، ويطلق على التأثير المتبادل بين الشخصين أو بين الفعل ورد الفعل اصطلاح الاتصال. لذا لابد أن نفرق بين الفعل الاجتماعي وبين غيره من الأفعال غير الاجتماعية، فالفعل الاجتماعي وفقاً لتعريف ماكس فيبر هو "السلوك الإنساني الذي يحمل معنى خاصاً يقصد إليه فاعله بعد أن يفكر في رد الفعل المتوقع من الأشخاص الذين يوجه إليهم سلوكه".

## خصائص الاتصال الاجتماعي:

للتفاعل الاجتماعي مجموعة من الخصائص أهمها:

1 يُعدّ الاتصال الاجتماعي وسيلة اتصال وتفاهم بين أفراد المجموعة، فمن غير المعقول أن يتبادل أفراد المجموعة الأفكار من دون أن يحدث تفاعل اجتماعي بين أعضائها.

2 إنّ لكل فعل رد فعل مما يؤدي إلى حدوث التواصل الاجتماعي بين الأفراد.

3 عندما يقوم الفرد داخل المجموعة بسلوكيات وأداء معين فإنه يتوقع حدوث استجابة معينة من أفراد المجموعة إما إيجابية وإما سلبية.

4 التواصل بين أفراد المجموعة يؤدي إلى ظهور القيادات وبروز القدرات والمهارات الفردية.

5 إنّ تفاعل الجماعة مع بعضها بعضاً يعطيها حجماً أكبر من تفاعل الأعضاء وحدهم دون الجماعة.

6 أيضاً من خصائص ذلك التواصل توتر العلاقات الاجتماعية بين الأفراد المتفاعلين مما يؤدي إلى تقارب القوى بين أفراد الجماعة.

7 ونظراً لأنّ التواصل الاجتماعي وسيلة اتصال بين الأفراد والجماعات فإنه بلا شك ينتج عنه

مجموعة من التوقعات الاجتماعية المرتبطة بموقف معين.

## أهمية التواصل الاجتماعي:

- يسهم التواصل الاجتماعي في تكوين سلوك الإنسان، فمن خلاله يكتسب الوليد البشري خصائصه الإنسانية، ويتعلم لغة قومه، وثقافة جماعته، وقيمها وعاداتها وتقاليدها من خلال عملية التطبيع الاجتماعي.
- والتواصل الاجتماعي ضروري لنمو الطفل، فقد بينت الدراسات أنّ الطفل الذي لا تتوفر له فرص كافية للتفاعل الاجتماعي يتأخر نموه.
- يهيئ التواصل الاجتماعي الفرص للأشخاص ليتميز كلٌ منهم بشخصيته – ذاتيته – فيظهر منهم المخططون، والمبدعون، وكذلك العدوانيون... الخ. كما يكتسب المرء القدرة على التعبير والمبادرة والمناقشة.
- يعد التواصل الاجتماعي شرطاً أساسياً لتكوين الجماعة، إذ ترى نظرية التواصل أنها نسق من الأشخاص يتفاعل بعضهم مع بعض، مما يجعلهم يرتبطون معاً في علاقات معينة، ويكون كل منهم على وعي بعضويته في الجماعة، ومعرفة ببعض أعضائها، ويكونون تصوراً مشتركاً لمجموعتهم.
- يؤدي التواصل الاجتماعي إلى تمايز شرائح الجماعة فتظهر القيادات وعكس ذلك.
- يساعد التواصل الاجتماعي على تحديد الأدوار الاجتماعية أو المسؤوليات التي يجب أن يضطلع بها كل إنسان، ففي جماعات المناقشة مثلاً يؤدي التواصل إلى إبراز أدوار المشاركين وتعميقها.

## أنماط العلاقات الاجتماعية:




ينشأ عن التواصل الاجتماعي ثلاثة أنماط من العلاقات الاجتماعية:

- علاقة إيجابية متبادلة (علاقة تجاذب).
- علاقة سلبية متبادلة (علاقة تنافر).

علاقة مختلطة، تجمع بين السلب والإيجاب، أحد طرفيها إيجابي يقبل على الآخر، والطرف الثاني سلبي، ينفر من الأول، وهذا معناه أنّ التواصل الاجتماعي يحدد درجة الجاذبية المتبادلة بين بعضهم بعضاً، وبينهم وبين الجماعات، فكلما ازداد معدل الاتصال والتواصل بين إنسان وآخر ازداد فهماً له، وإدراكاً لخصائصه، ولدرجة التشابه أو الاختلاط بينهما، ما يؤثر بالسلب أو الإيجاب في الجاذبية المتبادلة بينهما.

كذلك يمثل تفاعل المرء مع جماعته درجة انجذابه إليها – فالجماعة التي تشعر أعضاءها بالاحترام والهيبة والنجاح، وتتيح فرص المشاركة الملائمة لكل منهم، يزداد انجذاب الأعضاء نحوها.

## مستويات التواصل الاجتماعي:

### 1-التواصل بين الأفراد:

إنّ نوع التواصل القائم بين الأفراد هو أكثر أنواع التواصل الاجتماعي شيوعاً ، مثل التواصل الاجتماعي القائم ما بين الأب والابن، والزوج والزوجة، والرئيس والمرؤوس... الخ. وبيئة التواصل في هذه الحالة هي الأفراد الذين يأخذون سلوك الآخرين في الحسبان، ومن ثم يؤثر عليهم وعلى الآخرين. وفي عملية التطبيع الاجتماعي مثلاً نجد أنّ التواصل الاجتماعي يأخذ هذا التسلسل:

الطفل – الأم – الطفل وإخوته – الطفل وأقرانه – الشباب والمدرسة – الشاب والعاملين معه – الشاب ورؤساؤه...الخ. وفي كل تلك الصلات الاجتماعية نجد أنّ الشخص هو جزء من البيئة الاجتماعية للآخرين والذي يستجيب بالطريقة نفسها كي يستجيب له كل فرد من الآخرين، ومن ثم يتفاعل معهم.

### 2-التواصل بين الجماعات:

وهو التواصل القائم بين القائد وأتباعه أو المدرس وتلاميذه أو المدير ومجلس الإدارة، فالمدرس في مثل هذه الحالة يؤثر في تلاميذه كمجموعة وفي الوقت نفسه يتأثر بمدى اهتمامهم وروحهم المعنوية والثقة المتبادلة بينهم، ومن ناحية أخرى نجد أنّ الشخص المتفاعل مع مجموعة معينة من الأشخاص في مرات متكررة ينجم عنه وجود نوع من المتوقعات السلوكية من جانب الجماعة، أي سلوك معين(متعارف عليه).

### 3- التواصل بين الأفراد والثقافة:

المقصود بالثقافة في هذه الحالة العادات والتقاليد وطرائق التفكير والأفعال والصلات البيئية السائدة بين أفراد المجتمع. ويتبع التواصل بين الفرد والثقافة منطقياً اتصال الفرد بالجماعة إذ أنّ الثقافة مماثلة إلى حد كبير للتوقعات السلوكية الشائعة لدى الجماعة. وكل فرد ينفعل للمتوقعات الثقافية بطريقته الخاصة، وكل فرد يفسر المظاهر الثقافية حسب ما يراه مناسباً للظروف التي يتعرض لها. فالثقافة جزء هام من البيئة التي يتفاعل معها الفرد، والغايات والتطلعات والمثل والقيم التي تدخل في شخصية الفرد ما هي إلا مكونات رئيسة للثقافة. كذلك فإنّ التواصل الاجتماعي بين الأفراد والثقافة يأخذ مكاناً خلال وسائل الاتصال الجماهيرية التي لا تتضمن بدورها صلة تبادلية مثل الراديو والتلفاز والصحف والسينما.

**4- التواصل الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية:**

العلاقات الاجتماعية والتواصل الاجتماعي مصطلحان مرتبطان ببعضهما بحيث لا يحدث أحدهما دون الآخر، وحتى أنهما أصبحا كمترادفين، وقد عدّ بعضهم التواصل الاجتماعي شكلاً من أشكال العلاقات الاجتماعية، في حين عد بعضهم الآخر العلاقات الاجتماعية مظاهر لعمليات التواصل الاجتماعي.
فعندما يلتقي فردان ويؤثر أحدهما في الآخر ويتأثر به يسمى التغيير الذي يحدث نتيجة لتبادل التأثير والتأثر بالتواصل، وعندما تتكرر عمليات التأثير والتأثر ويستقران يطلق على الصلة التي تجمع بين الفردين بالعلاقات المتبادلة.
وكلما ازدادت العلاقات الاجتماعية المنتشرة داخل الجماعة ازداد اتصال الأفراد مع بعضهم بعضاً وزادت ديناميكية التواصل الاجتماعي. ولهذا يدل مجموع العلاقات على مدى التواصل الاجتماعي فإذا طلب من كل فرد من أفراد الجماعة أن يختار من يشاء من زملائه دون أن يتقيد بعدد في اختياره هذا، أمكننا أن نتعرف بطريقة إحصائية عددية على النسبة المئوية للتفاعل الاجتماعي وذلك بقسمة مجموع العلاقات القائمة على النهاية العظمى لتلك العلاقات، ثم ضرب الناتج في مئة لتحويل النسبة إلى نسبة مئوية. إنّ هذا يعني أنّ العمليات الاجتماعية ما هي إلا علاقات اجتماعية في مرحلة التكوين، أي أنها تشير إلى الجانب الوظيفي الدينامي، في حين تشير العلاقات الاجتماعية إلى الجانب التركيبي الاستاتيكي.

## أسس التواصل الاجتماعي:

يقوم التواصل الاجتماعي على أربعة أسس أو محددات هي: الاتصال، التوقع، إدراك الدور وتمثيله، الرموز ذات الدلالة.

**1-الاتصال:**

لا يمكن بطبيعة الحال أن يكون هناك تفاعل بين فردين دون أن يتم اتصال بينهم أو يساعد الاتصال بسبله المتعددة على وحدة الفكر والتوصل إلى السلوك التعاوني. فالاتصال تعبير عن العلاقات بين الأفراد، ويعني نقل فكرة معينة أو معنى محدد في ذهن شخص ما إلى ذهن شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص، وعن طريق عملية الاتصال يحدث التواصل بين الأفراد.
وعملية الاتصال لا يمكن أن تحدث أو تتحقق لذاتها، ولكنها تحدث من حيث هي أساس عملية التواصل الاجتماعي حيث يستحيل فهم عملية التواصل ودراستها في أية جماعة دون التعرف على عملية الاتصال بين أفرادها.

**2- التوقع:**

هو اتجاه عقلي واستعداد للاستجابة لمنبه معين من استجابات الآخرين كالرفض أو القبول والثواب أو العقاب، ويقيم الفرد تصرفاته ويكيف سلوكه طبقاً لهذه التوقعات. وإذا كان التوقع هو المحدد للسلوك، فهو أيضاً عامل مهم في تقييمه، ذلك أنّ تقييم السلوك يتم على أساس التوقع، فسلوك الفرد في الجماعة يقيمه ذاتياً من خلال ما يتوقعه عن طريق استقبال الزملاء له، سواء أكان هذا السلوك حركياً أم اجتماعياً، ويبنى التوقع على الخبرات السابقة أو على القياس بالنسبة إلى أحداث مشابهة.

ويُعدّ وضوح التوقعات أمراً لازماً وضرورياً لتنظيم السلوك الاجتماعي في أثناء عمليات التواصل، كما يؤدي غموضها إلى جعل عملية التلاؤم مع سلوك الآخرين أمراً صعباً يؤدي إلى الشعور بالعجز عن الاستمرار في إنجاز السلوك المناسب.

**3- إدراك الدور وتمثيله:**

لكل إنسان دور يقوم به، وهذا الدور يفسر من خلال السلوك وقيامه بالدور. فسلوك الفرد يفسر من خلال قيامه بالأدوار الاجتماعية المختلفة في أثناء تفاعله مع غيره طبقاً لخبرته التي اكتسبها وعلاقته الاجتماعية، والتعامل بين الأفراد يتحدد وفقاً للأدوار المختلفة التي يقومون بها.

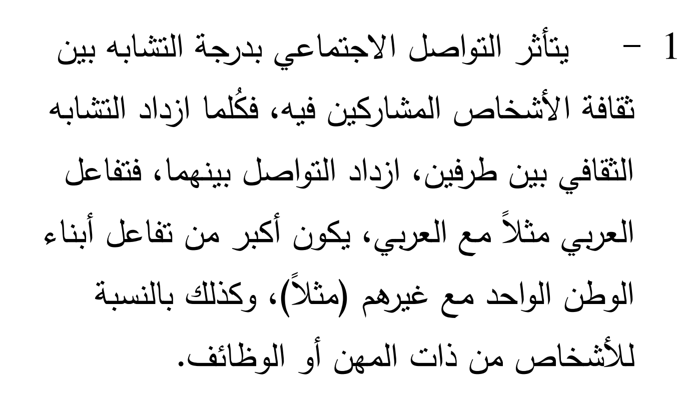
ولما كانت مواقف التواصل الاجتماعي التي يلعب الفرد فيها أدواراً تتضمن شخصية أو أكثر تستلزم إجادة الفرد لدوره والقدرة على تصور دور الآخرين، أو القدرة على القيام به في داخل نفسه بالنسبة لدوره مما قد نعبر عنه بالقول الدارج: محاولتنا وضع أنفسنا مكان الغير. ويساعد انسجام الجماعة وتماسكها أن يكون لكل فرد في الجماعة دور يؤديه مع قدرته على تمثيل أدوار الآخرين داخلياً يساعد ذلك على إدراك عملية التوقع السابق ذكرها، إذ إنّ الشخص الذي يقوم بنشاط في الجماعة، ويعجز عن توقع أفعال الآخرين لعجزه عن إدراك أدوارهم وعلاقة دوره بدورهم لن يتمكن من تعديل سلوكه ليجعله متفقاً مع معايير الجماعة.

**4-الرموز ذات الدلالة:**

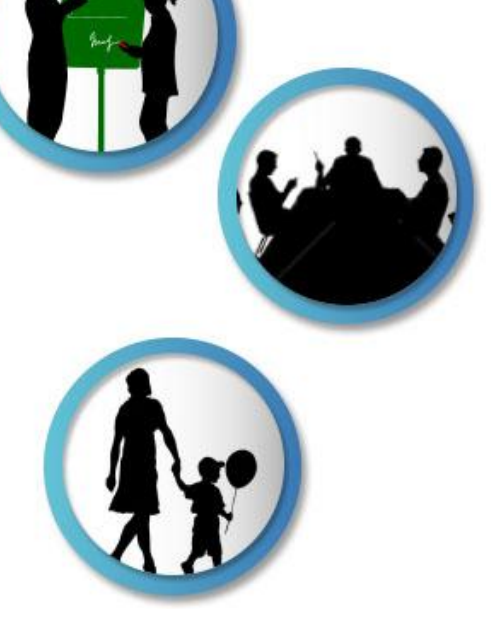
يتم الاتصال والتوقع ولعب الأدوار بفاعلية عن طريق الرموز ذات الدلالة المشتركة لدى أفراد الجماعة كاللغة وتعبيرات الوجه واليد وما إلى ذلك، وتؤدي كل هذه الأساليب إلى إدراك مشترك بين أفراد الجماعة ووحدة الفكر والأهداف، فيسيرون في التفكير والتنفيذ في اتجاه واحد. ويشير (يونج) إلى أنّ الإنسان يعيش في عالم من الرموز، هي شكل من أشكال التعبير عن الأفكار والمشاعر التي بداخله، ومن خلالها نستطيع أن نعبر عن خبراتنا.

### العوامل المؤثرة في التواصل الاجتماعي:

هناك عوامل عدة تؤثر في عملية التواصل الاجتماعي، نذكر منها:



1 - يتأثر التواصل الاجتماعي بدرجة التشابه بين ثقافة الأشخاص المشاركين فيه، فكُلما ازداد التشابه الثقافي بين طرفين، ازداد التواصل بينهما، فتفاعل العربي مثلاً مع العربي، يكون أكبر من تفاعل أبناء الوطن الواحد مع غيرهم (مثلاً)، وكذلك بالنسبة للأشخاص من ذات المهن أو الوظائف.



2 - ويتأثر التواصل بصفات المتفاعلين وخصائصهم. فكلما اتصف طرف التواصل بالإخلاص والصراحة، وحسن الخلق والتعاون والتسامح، وسعة الأفق، كان أكثر تقبلاً من الآخر، مما يزيد من التواصل بينهما. وكلما اتصف بالصفات المغايرة لما ذكر أمعن الطرف الآخر في رفضه، وكلما اتصف بالانصراف عن التفكير الجماعي ولجأ إلى حب العزلة وعدم المشاركة في الاهتمامات والأخذ بالآراء المغايرة، أصبح معزولاً عن أطراف التواصل.

3 - يتضمن التواصل التوقع – فالمدرس يشرح لتلاميذه، ويتوقع منهم الانتباه لما يقوله. ومناقشته في ما لا يفهمونه – وعند مقابلتك زميلك تتوقع منه أن يحيّيك، فتستعد للاستجابة له، ولكن إذا حدث ما يخالف توقعك، فإنّ التواصل يتزايد، ويأخذ منحى آخر، فإذا اتجهت نحو صديقك وفي الوقت نفسه انصرف عنك، فإنك قد تناديه لتسأله، أو تندد به وتنتقد تصرفه.

4 - يتضمن التواصل الاجتماعي إدراك الدور الاجتماعي، الذي يؤديه الطرف الآخر، في ضوء المعايير الاجتماعية، فإذا التبس ذلك الدور أو اختل، اتخذ التواصل صورة مخالفة. فمن مكونات الدور الاجتماعي للأم رعاية وليدها، فإذا أعرضت عن ذلك اتسم التواصل بينها وبين وليدها من ناحية، وبينها وبين زوجها من ناحية أخرى بسمة تخالف ما هو متعارف عليه في ضوء المعايير الاجتماعية السائدة.

## نظريات التواصل الاجتماعي:

يختلف تفسير التواصل الاجتماعي بوصفه محوراً ومركزاً لكافة الظواهر التي يدرسها علم النفس الاجتماعي لاختلاف أوجهها، وبناء على ذلك سنقوم باستعراض خمس نظريات:

### النظرية السلوكية:

رد السلوكيون عملية التواصل الاجتماعي بين الأفراد والجماعات إلى نظرية المؤثر والاستجابة والتعزيز التي يتزعمها العالم الأمريكي (سكنر)، ويرى السلوكيون أنّ المخلوقات الاجتماعية ليست سلبية في تفاعلها، بل إنّ لديها المقدرة على الاستجابة للمؤثرات أو المنبهات التي تتلقاها خلال عملية التنشئة الاجتماعية القائمة على التواصل والشخصية والتي تتكون وتشكل الفرد أو الجماعة، وهي نتيجة مباشرة لهذا التواصل. فالتواصل يتمثل في الاستجابات المتبادلة بين الأفراد في وسط أو موقف اجتماعي بحيث يشكل سلوك الواحد مؤشراً أو منبهاً لسلوك الآخر. وهكذا فكلّ فعل يؤدي إلى استجابة أو استجابات في إطار تبادل المنبهات والاستجابات. وهم يؤكدون أنّ التواصل الاجتماعي لا يبدأ ولا يستمر إلا إذا كان المشتركون فيه يتلقون شيئاً من التدعيم أو الإثابة التي تقوم على مبدأ إشباع الحاجة المتبادل.

فالتواصل هنا هو إشباع لحاجات الطرفين اللذين يقوم بينهما التواصل، فالطفل يحصل على ما يريد من والديه، والوالدان يحصلان على ما يريدان من تعلم الطفل للكلام والتواصل اللغوي.

### نظرية نيوكمب:

ينظر (نيوكمب) إلى التواصل الاجتماعي وكأنه نوع من الجهاز أو النظام الذي ترتبط أجزاؤه ببعضها، ويتوقف عمل جزء منه على أداء بقية الأجزاء لوظائفها. وعلى هذا الأساس يقوم الناس الذين يحدث بينهم التواصل بتغيير سلوكهم نتيجة لهذا التواصل حيث يتعدّل سلوك أحد الطرفين إذا حدث تغيير في سلوك الطرف الآخر.

إنّ نمطاً من العلاقة المتوازنة تسود بين شخصين متفاعلين عند تشابه اتجاهاتهما وآرائهما بالنسبة لشيء أو شخص أو موقف، وإنّ نمطاً من العلاقة المتوترة غير المتوازنة ينشأ بين الطرفين المتآلفين إذا كان كل منهما يحمل أفكاراً أو اتجاهاً متبايناً نحو طرف ثالث مشترك. كما ينشأ نمط من العلاقة غير المتوازية بين طرفين غير متآلفين حتى ولو كانا متشابهين في مواقفهما واتجاهاتهما بالنسبة للطرف الثالث. وخلاصة ذلك يمكن القول إنّ نمطاً من العلاقة المتوازنة تسود بين شخصين متفاعلين عندما تتشابه اتجاهاتهما وآرائهما بالنسبة لشيء أو شخص أو موقف معين.

وهكذا يستنتج (نيوكمب) أنّ مدى الصداقة والود والتجاذب تقوى بين الطرفين الذين تربطهما مواقف

واتجاهات وأفكار وآراء متشابهة نحو الأشخاص أو الأشياء أو المواقف والآراء ذات الاهتمام المشترك.

### نظرية سابمسون:

يميل أو يتجه الفرد إلى تغيير أحكامه في المواقف غير المتوازنة التي يسودها التوتر أكثر منه في المواقف المتوازنة، ويميل الأشخاص بصورة عامة إلى إصدار الأحكام المشابهة لأحكام من يحبون أو يألفون، والمخالفة لأحكام من لا يحبون.

ولقد أثبتت التجارب التي أجراها (سابمسون) أنّ العلاقات المتوازنة في نطاق التواصل الاجتماعي تكون ناتجة عن:

- اعتقاد أحد الطرفين أنّ الطرف الآخر الذي نحب يحمل الآراء نفسها، ويحمل القيم والمعتقدات نفسها أو ما يشابه لها.
- الاعتقاد بأن الطرف الآخر الذي لا نحب لا يحمل آراء ومعتقدات أو قيماً شبيهة بآرائه وأحكامه.

أما العلاقات غير المتوازنة (التوتر) فتكون حسب نتائج التجارب التي أجراها (سابمسون) أيضاً، هي ما يأتي:

- الاعتقاد بأنّ الطرف الآخر الذي نحب يصدر أحكاماً تخالف أحكامنا.
- الاعتقاد بأنّ الطرف الآخر الذي لا نحب يصدر أحكاماً تشابه إحكامنا.

وفي كلتا الحالتين فإنّ لأهمية الحكم أو الرأي أو القيمة أثراً كبيراً في وحدة العلاقة الناشئة عن الموقف أو قوتها، ولأنّه يؤدي اهتماماً أكبر للأمور الهامة والخطيرة التي تؤثر في حياته وتكيفه مع مجتمع أكثر من تلك التي تكون ذات أثر محدود في ذلك، كالأحكام المتعلقة بالأكل والشرب مقارنة بالأحكام المتعلقة بفلسفة الحياة أو القيم الاجتماعية أو الأخلاقية أو الدينية أو السياسية.

### نظرية بيلز:

حاول (بيلز) دراسة مراحل التواصل الاجتماعي وأنماطه، وحدد مراحلاً وأنماطاً عامة في مواقف اجتماعية تجريبية، وحدد (بيلز) عملية التواصل الاجتماعي في عدة مراحل وأنماط، وتحدث عن التواصل الاجتماعي على أساس نتائج دراسته وملاحظاته.

ويعرف بيلز التواصل الاجتماعي بأنه السلوك الظاهر للأفراد في موقف معين في إطار الجماعات الصغيرة، لذلك اقتصر في بحوثه على ملاحظة السلوك الخارجي للمتفاعلين، ونظر إلى عملية التواصل كما لو كانت مجرد اتصال من الأفعال والكلمات والرموز والإشارات...الخ بين الأشخاص عبر الزمن، وقدم بيلز نموذجاً لعملية التواصل الاجتماعي احتل مركزاً هاماً في أساليب البحث في ديناميات الجماعة.

وقسم بيلز مراحل التواصل الاجتماعي التي تتوالى في الترتيب كما يأتي:

1. التعرف
2. التقييم.
3. الضبط.
4. اتخاذ القرارات.
5. ضبط التوتر.
6. التكامل.

كما قسم بيلز أنماط التواصل الاجتماعي كما يلي:

1. التواصل الاجتماعي المحايد (الأسئلة).
2. التواصل الاجتماعي المحايد ( الإجابات).
3. التواصل الاجتماعي الانفعالي (السلبي).
4. التواصل الاجتماعي الانفعالي (الإيجابي).

### نظرية فلدمان:

تستند نظرية التواصل الاجتماعي عند (فلدمان) إلى خاصيتين رئيستين، هما: الاستمرار أو التآزر السلوكي بين أعضاء الجماعة والجماعات الأخرى، ومن خلال دراسة قام بها (فلدمان) على جماعة من الأشخاص، وما توصل إليه هو أنّ التواصل الاجتماعي مفهوم متعدد يتضمن ثلاثة أبعاد:



**التكامل الوظيفي:**

ويقصد به النشاط المتخصص والمنظم الذي يحقق متطلبات الجماعة من حيث تحقيق أهدافها، وتنظيم العلاقات الداخلية فيها والعلاقات الخارجية بينها وبين الجماعات الأخرى.

**التكامل التواصلي:**

ويعني به التكامل بين الأشخاص من حيث التأثير والتأثر، وعلاقة الحب المتبادلة، وكل ما يدل على تماسكهم.

**التكامل المعياري:**

ويقصد به التكامل من حيث الاجتماعية أو القواعد المتعارف عليها التي تضبط سلوك الأفراد في الجماعة.

## التواصل الاجتماعي من منظور دوركايم:

ذهب عالم الاجتماع الفرنسي إميل دوركايم إلى أنّ الضمير الجمعي أو العقل الجمعي هو نتاج اجتماعي ونفسي للتفاعل الاجتماعي، وإذا كان الضمير الجمعي يحتل عند دوركايم منزلة أساسية في التحليل السوسيولوجي فإنه يؤكد على أنّ التواصل الاجتماعي هو محور الحياة الاجتماعية في المجتمع.
فالضمير الجمعي يقوم في المجتمع من فترة التجمع التلقائي ونتيجة التواصل بين أفراد المجتمع، ويستمر الضمير الجمعي في البقاء بشكل معين. كما أنّ الأجيال تتشرب هذا الضمير الجمعي من خلال عملية التواصل الاجتماعي التي تمثلها التنشئة الاجتماعية، وأيضاً عملية التربية في محيط المدرسة والمجتمع.
ورغم أنّ الضمير الجمعي من صنع الأفراد المتفاعلين، وبمقدورهم تغييره بتغيير المعايير التي يقوم عليها، إلا أنه يقدم في نظر دوركايم صيغاً ثقافية معينة تأتي لتمكين الأفراد من الإجابة عن الأسئلة التي يثيرونها في مواقف التواصل الاجتماعي، ومن هذه الأسئلة السؤال الذي مؤداه:

**ماذا أفعل في هذا الموقف؟**

فالذي يمكّن الفرد من الإجابة عن هذا السؤال، وأيضاً التصرف في موقف التواصل باستجابة سلوكية معينة هو الضمير الجمعي من خلال الصيغة الثقافية التي تكون ماثلة أمام المتفاعلين، والذي يعمل الضمير الجمعي الذي يشارك فيه هؤلاء الأعضاء، ومن ثم يكون التواصل الاجتماعي عملية مستمرة متواصلة بين الأفراد وبينهم وبين المجتمع، حيث يتم صياغة شخصية الأفراد وتزويدهم بمقومات الضمير الجمعي من خلال عمليات التواصل المتمثلة في التنشئة الاجتماعية والتربية، وأيضاً توصيل معطيات

الأفراد بتغيير المعايير التي يقوم عليها الضمير الجمعي، وبذلك يكون التواصل الاجتماعي عند دوركايم عملية اجتماعية نفسية يشارك فيها الأفراد والمجتمع بجماعاته الأولية والثانوية، وعلى هذا النحو يحدث التواصل الاجتماعي عند دوركايم وتقوم العلاقات الاجتماعية في يسر وسهولة بين الأفراد والجماعات، كما أنّ التواصل الاجتماعي في هذه الصورة يحدث دون إثارة الصراع خلال التواصل، وذلك لأنّ الضمير الجمعي يجعل الأفراد على وعي بتوقعات الفعل ورد الفعل بما خلقه من تكامل وتساند بين ضمير الفرد وضمير الجماعة.

## التواصل الاجتماعي لدى أنصار التواصلية الرمزية:

يذهب كل من ميد وبلومر في تعريفهما للتفاعل الإنساني إلى أنه بمثابة عملية تكوين إيجابية لها أسلوبها الخاص، وعلى المشاركين في هذه العملية أن يحددوا اتجاهات سلوكهم على أساس تأويلات دائمة للأفعال التي يقوم بها الآخرون، وهم من خلال هذه العملية يقومون بتعديل استجاباتهم لأفعال الآخرين وتغييرها، أو إعادة تنظيم مقاصدهم ورغباتهم ومشاعرهم واتجاهاتهم، والنظر في مدى ملاءمة المعايير والقيم التي يعتقدونها لكي يستطيعوا التكيف والتوافق مع موقف التواصل.

هذا الطرح يؤكد بوضوح على مجموعة من الأسس الجوهرية للتفاعل الاجتماعي الرمزي من وجهة نظر كل من ميد وبلومر والتي نلخصها فيما يلي:

- إنّ التواصل عملية تكوين إيجابية، تشمل تكوين الذات وتكوين التنظيم الاجتماعي.
- التواصل يقوم على تأويلات دائمة للأفعال التي يقوم بها أطراف التواصل خلال عملية التواصل.
- المتفاعلون يقومون خلال عملية التواصل بتعديل استجاباتهم لأفعال الآخرين، وتغيير مقاصدهم ومشاعرهم واتجاهاتهم ورغباتهم.
- المتفاعلون يرجعون المعايير والقيم التي يعتقدونها بما يمكّنهم من التكيف والتوافق في مواقف التواصل.

وفيما يلي نستعرض نموذجين للتفاعل الاجتماعي لدى أنصار التواصلية الرمزية:

- التواصل الاجتماعي عند بلومر.
- التواصل الاجتماعي عند كوفمان.

### 1- التواصل الاجتماعي عند هربرت بلومر:

اهتم بلومر بتحليل التواصل الرمزي في المجتمع وذهب في تعريفه له إلى: أنّ التواصل الرمزي يشير إلى

تلك الخاصية المتميزة للتفاعل عندما يحدث بين الكائنات البشرية، والمتمثلة في التأويل المتبادل والرمزي لأفعال الآخر. وهي العملية التي توجه الكائنات البشرية وأفعالها سواء كانوا أفراد أو جماعات في المجتمع الإنساني. وبذلك تشكل معاني الأشياء جواهر العملية التأويلية، تلك العملية التي تنشأ من خلالها الأفعال الاجتماعية، حيث يلاحظ الفاعلون ويؤولون المواقف التي تواجههم، ومنه فإنّ التواصلية الرمزية عند (بلومر) تتم بالتواصل الذي ينشأ بين مختلف العقول، ويُعدّ التواصل بين المعاني أيضاً سمة مميزة للمجتمع الإنساني، والتواصل هنا يستند إلى حقيقة هامة تتمثل في أن يأخذ المرء ذاته في حسبانه وأن يحسب حساب الآخرين أيضا باستيعاب أدوارهم.

**2- التواصل الاجتماعي عند أرفنج كوفمان:**

اهتم كوفمان بالتواصل الاجتماعي وخاصة النمط المعياري أو الأخلاقي منه، ومن ثمة نظر إليه على أنه وظيفة لعملية إدارة الانطباع التي تتم في نطاق واجهات معينة من قبل القائمين بالأداء. ووفقاً لهذا النمط من التواصل عند كوفمان يحدد التواصل أنواعاً معينة من المعلومات المتاحة والمتبادلة، ويقنن التواصل أيضاً خصائص الموقف وعلاقات الأدوار.

ويحدد لنا كوفمان العوامل التي تحدد التواصل الاجتماعي ويحصرها في:

- الفاعل بدوافعه الملزمة.
- الأداء أو إدارة الانطباع في التواصل.
- الواجهة.
- فريق الأداء مع مناطق الواجهة أو الخلفية.
- ارتباط الفرد بالفريق من خلال السلوك المألوف والاعتماد المتبادل.

وبذلك يكون كوفمان قد انطلق من مفهوم الذات لكي يعالج الصلة بينها وبين تنظيم المجتمع.
وهو بذلك يسلم بوجهة نظر هربرت ميد، والتي مؤداها، أنّ الذات كيان اجتماعي وجد من خلال عملية التواصل الاجتماعي، وأنّ الفرد لا يعي الآخر المعمم فحسب، وإنما يدمج القيم والاتجاهات ويدخلها ضمن تكوين النفس بطريقة قادرة على تطوير اتجاهاته الاجتماعية تلقائياً.
وفي حالة التواصل القائم بين الأفراد يسعى كل منهم إلى السيطرة على الانطباعات التي يكونها الآخر الأمر الذي يقتضي عرضاً أكثر ثراءاً وإقناعاً للذات. ويعتبر التصورات المتبادلة مركزاً لعملية التواصل الاجتماعي، كما أن المعلومات تحدد الموقف، وترسم مضمون توقعات الدور المتبادل.

## الخلاصة

تناولنا في هذه الوحدة التعليمية دراسة نظرية شاملة عن التواصل الاجتماعي والذي هو وسيلة اتصال وتفاهم بين أفراد المجموعة، وهو العملية التي يتم فيها التبادل والتفاوض وحتى الصراع، ويحدث عند التقاء شخصين أو أكثر وجهاً لوجه، ويقوم على التأثير المتبادل الذي يمارسه متفاعلون عبر أفعالهم. كما تناولنا خصائصه وأهميته ومستوياته والعوامل المؤثرة فيه وأسسه، وأخيراً نظريات التواصل الاجتماعي.

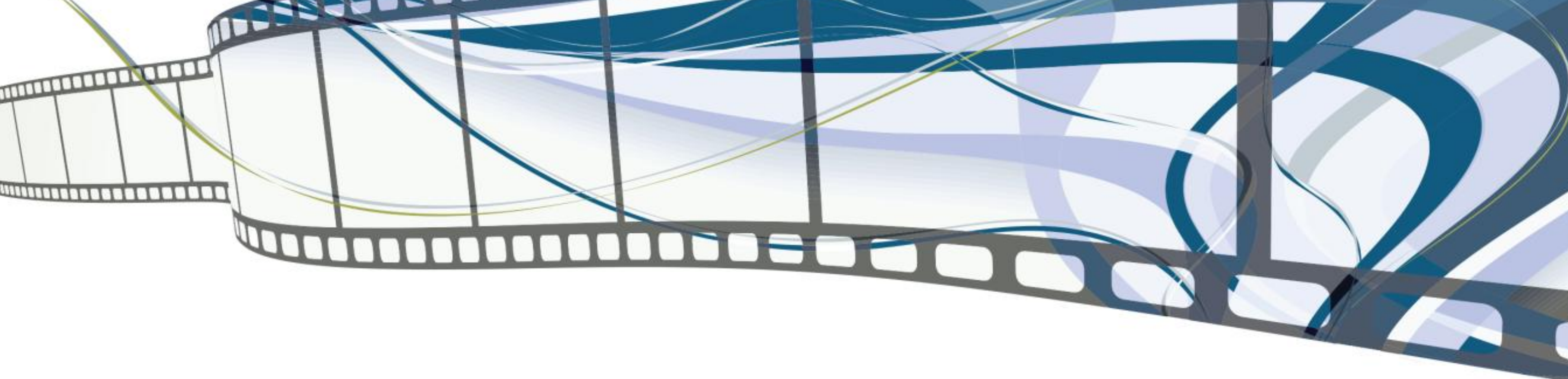
## تمارين

-ما هو مفهوم التواصل الاجتماعي؟

-ما أهمية التواصل الاجتماعي وما هو وجه المقارنة مع عدمه؟

-ما العلاقة بين الاتصال التنظيمي والتواصل الاجتماعي؟

-عدد نظريات التواصل الاجتماعي.



# الوحدة التعليمية التاسعة

# نماذج ودراسات تحليلية حول الاتصال في الإدارة ودور القيادة

## الأهداف التعليمية

**بعد الانتهاء من دراسة الوحدة التعليمية الثانية يجب أن يكون الطالب قادراً على أن:**

1- يشرح بعض النماذج والدراسات التحليلية الخاصة بمفهومي الاتصال والإدارة

2- يحلل وينقد الدراسات التي اهتمت بموضوع الاتصال

3- يحلل وينقد الدراسات التي تناولت الاتصال والقيادة معاً

## أولاً- دراسات اهتمت بموضوع القيادة:

- **دراسة هاوكنزز Hawkins**

هدفت إلى اختبار العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة كما يدركه المعلمون وبين المناخ المدرسي في المدارس الثانوية العامة في نيوجرسي، حيث شملت عينة الدراسة ( 9) مدارس ومعلميهم البالغ عددهم (133) معلماً.

وتم استخدام أداة وصف المناخ المدرسي الذي طوره كل من هوي وميسكل ( Hoy and Miskel 2001)، وكذلك تم استخدام مرشد البحوث لأثر القيادة التحويلية المدرسية الذي طوره ليثوودز.

أظهرت نتائج الدراسة:

1. أنّ السلوك القيادي لمدير المدرسة ذو أثر هام على المناخ العام للمدرسة، إذ كلما كان السلوك القيادي يميل أكثر إلى النمط الداعم وأقل إلى النمط الموجه كان المناخ أكثر انفتاحاً.
2. أنّ نمط القيادة التحويلي يكون أكثر فاعلية في المناخ المدرسي المفتوح.

- **دراسة أولوا وجولي Ulloa & Julie 2003:**

هدفت إلى فحص العلاقة بين الشعور بالرضا عند الأفراد وبين الأسلوب القيادي لمدير كليات المجتمع في ولاية فلوريدا، حيث فحصت هذه الدراسة ما يلي:

أ. مستوى رضا الأفراد عن نمط الاتصال السائد في المدرسة.
ب. العلاقة بين النمط القيادي ونمط الاتصال.
ج. الاختلاف في المناخ المؤسسي تبعاً للاختلاف في نمط الاتصال السائد فيها.
د. درجة إدراك الأفراد لنمط الاتصال في الكلية (المؤسسة التربوية).

وقد كشفت نتائج الدراسة وجود صلة قوية بين نمط الاتصال وبين الشعور بالرضا عند الأفراد، كما أظهر تحليل التباين بين المتغيرات أنّ هناك اختلافاً في درجة الرضا بكليات المجتمع المختلفة تبعاً لنمط الاتصال المتبع فيها علماً بأن إدراك نمط القيادة كان متشلبها عند جميع الأفراد.

- **دراسة تيسكا Teska 2003**

هدفت إلى فحص العلاقة بين السلوك القيادي والرضا عن نمط الاتصال، حيث قام الباحث باختيار العينة من مديري (ديترويت) ذوي الخبرة في العمل الإداري تتراوح أعمارهم بين ( 60-51) عاماً ، حيث هدفت الدراسة إلى الإجابة عن السؤالين التاليين:

- ما طرق الاتصال المستخدمة من قبل المديرين الفعالين؟

- هل يعكس أسلوب الاتصال شخصية القائد في المؤسسة؟

وقد توصلت الدراسة إلى أنّ أساليب وإستراتيجيات الاتصال المستخدمة تعكس الشخصية الفردية، وكذلك تعكس المناخ التعليمي الذي يقوده المدير، إضافة إلى التأكيد على أنّ نمط الاتصال الفعال يركز على قدرة الإصغاء بتركيز الآخرين، وكذلك الصدق والأمانة في الاتصال يعتبران من العوامل الحاسمة الهامة في تقرير مدى فعاليته.

## ثانياً- دراسات اهتمت بموضوع الاتصال

- **دراسة شهاب (1989):**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن المعوقات التي تعترض عملية اتصال مديري المدارس الثانوية مع المعلمين والطلاب وأولياء أمورهم في محافظة إربد، وتكونت عينة الدراسة من ( 167)مديراً ومديرة.

كشفت الدراسة عن نتائج مهمة من أبرزها وجود علاقة قوية بين درجة تأثير معوقات عملية الاتصال بالنسبة لكل من: المرسل، والرسالة، وقنوات الاتصال، ومعوقات قنوات الاتصال ومعوقات المستقبل، وكانت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$=0. 05) ، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$=0. 05) بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية على مقياس معوقات الاتصال تعزى إلى الجنس والمؤهل العلمي. كما وجد أنّ هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين درجات المديرين تعزى إلى متغير الخبرة.

- **دراسة القرشي (1994):**

قام بدراسة هدفت إلى التعرف إلى واقع اتجاهات الطلبة في كليات المجتمع الحكومية التابعة لوزارتي الصحة والتعليم العالي، وكليات المجتمع الخاصة في الأردن، نحو نمط الاتصال الإداري الذي يمارسه عميد الكلية، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الطلبة في الكليات الحكومية والخاصة تعزى إلى نوع السلطة المشرفة على الكلية (حكومية، خاصة)، علماً بأنّ الباحث استخدم مقياس العلاقة الفعالة لموند (Mundy) الذي عربه المومني، وشملت عينة دراسته (810) طلاب من طلبة السنة الثانية في كليات المجتمع الحكومية والخاصة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ. إنّ اتجاهات طلبة كليات المجتمع الحكومية والخاصة في الأردن نحو نمط الاتصال الإداري الذي يمارسه عميد الكلية هي اتجاهات إيجابية بشكل عام، إلا إنها أكثر إيجابية نحو نمط الاتصال الثالث (الاهتمام الشخصي والعناية بالطلبة) والنمط الرابع (المشاركة في النشاطات الطلابية)، في حين كانت هذه الاتجاهات إيجابية إلى حد مقبول نحو النمط الأول (التشاور مع الطلبة) والنمط الثاني (الاتصال مع الطلبة) والنمط الخامس (ضبط الطلبة).

ب. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0. 05) بين اتجاهات الطلبة في الكليات الحكومية وبين اتجاهات الطلبة في الكليات الخاصة، تعزى إلى نوع الكلية (حكومية، خاصة) ولصالح اتجاهات طلبة الكليات الحكومية، وذلك على جميع أنماط الاتصال.

- **دراسة الربابعة (1996):**

هدفت إلى التعرف إلى أنماط الاتصال الإداري السائدة والتي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة عجلون وأثرها في علاقاتهم الشخصية مع المعلمين من وجهة نظر المعلمين، كما هدفت إلى معرفة أثر كل من المؤهل العلمي والجنس والخبرة السابقة للمعلمين على تقديراتهم لطبيعة العلاقات الشخصية بينهم وبين مديري مدارسهم، حيث تكونت عينة الدراسة من (401)معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية يمثلون 30 مدرسة ثانوية.

وبينت نتائج الدراسة أنّ مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عجلون يستخدمون أنماط الاتصال الشفوي مع المعلمين بشكل أكبر من أنماط الاتصال الكتابية، كما بينت النتائج وجود علاقة

إيجابية وقوية عند مستوى الدلالة (α=0. 05) بين أنماط الاتصال الإداري لدى المديرين وعلاقاتهم الشخصية مع المعلمين.

- **دراسة غيث (1996):**

هدفت الدراسة إلى معرفة أنماط الاتصال الإداري لدى القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم على درجة فاعلية الممارسات الإدارية القيادية لمديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة عمان. وقد استخدم الباحث في دراسته أداتين:

- الأولى لقياس أنماط الاتصال الإداري لدى القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة عمان.
- والثانية لقياس درجة فاعلية الممارسات الإدارية القيادية لمديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة عمان.

وقد تكونت عينة الدراسة من ( 152) قيادياً وقيادية في مديريات التربية والتعليم في عمان، ومن (134)مديراً ومديرة من مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1. أنماط الاتصال السائدة لدى القيادات التربوية في مديرية التربية والتعليم مرتبة تنازلياً هي: الاتصال التفاعلي، الاتصال في اتجاهين، الاتصال الأفقي، الاتصال الصاعد وأخيراً الاتصال النازل.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( 0. 05) بين المتوسطات الحسابية لأنماط الاتصال الإداري الخمسة لدى القيادات التربوية في محافظة عمان تعزى لمتغير الجنس.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( 0. 05) بين المتوسطات الحسابية لأنماط الاتصال الإداري الخمسة لدى القيادات التربوية في محافظة عمان تعزى لمتغير الخبرة.

- **دراسة الأسمر (2000):**

هدفت إلى التعرف إلى مدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين، وهل تختلف تصورات المعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في مدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة والتي تعود إلى اختلاف في المتغيرات (ملكية المدرسة، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة).

وقد تم اختيار عينة عشوائية عنقودية مكونة من (550)معلماً ومعلمة، موزعين على مديريتي التربية في إربد الأولى والثانية التابعتين لمحافظة إربد، حيث استخدمت الباحثة أداة قامت بتطويرها والتأكد من صدقها وثباتها، فأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (64) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: مهارة الكتابة، مهارة القراءة، مهارة الاستماع، ومهارة التحدث.

وبعد جمع البيانات واستخدام التحليلات الإحصائية المناسبة للإجابة عن تساؤلات الدراسة توصلت إلى النتائج التالية:

1- تتوافر درجة وجود مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية بدرجة كبيرة.

2- تتوافر درجة وجود مهارات الاتصال الفعال لدي مديري المدارس الأساسية الخاصة بدرجة كبيرة.

3- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية الخاصة تبعاً لمتغيرات ملكية المدرسة والجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

- **دراسة رمضان (2001):**

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين الرقابة والاتصال في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها. كما هدفت أيضاً إلى معرفة فاعلية الاتصال من خلال الاستبانة الخاصة بالاتصال من حيث انفتاح نظم الاتصال وصدقها وصراحتها، وتوصيل المعلومة في الوقت المناسب، والتلاؤم مع التوقعات والآمال والقيم، واختيار الوسيلة المناسبة للسلوك الاتصالي، حيث شملت عينة الدراسة (235) موظفاً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية من (11) محافظة من محافظات شمال فلسطين.

وقد استخدم الباحث في دراسته أداتين:

- الأولى لقياس الرقابة الإدارية التي طورها الباحث نفسه.
- والثانية استبانة الاتصال الإداري التي طورها أللوزي (1999).

أظهرت نتائج هذه الدراسة ما يلي:

1. وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0. 05) بين الرقابة والاتصال الإداري، وكانت نسبة متوسط استجابات عينة الدراسة على أداة الاتصال الإداري (73. 6%)، وهي نسبة عدّها الباحث كبيرة، في حين كان أفضل مجالات الاتصال هو مجال توصيل المعلومة في الوقت المناسب، حيث حصل على متوسط نسبته (78. 4%)، ويليه بالترتيب مجال الوسيلة المناسبة للاتصال ونسبته ( 76. 4%)، ومجال انفتاح نظم الاتصال وصدقه ونسبته ( 70. 6%)، ومجال التلاؤم مع التوقعات والقيم ونسبته .(4 .69%)
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أداة الاتصال تعزى للمؤهل العلمي.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مجال الاتصال (انفتاح الاتصال وصدقه و صراحته) تعزى للخبرة لصالح الموظفين ذوي الخبرة أقل من (5) سنوات.
4. كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية على الدرجة الكلية للاتصال وعلى مجال التلاؤم مع التوقعات والآمال والقيم تعزى لحجم الدائرة لصالح حجم الدائرة التي تحتوي على أقل من (30) موظفاً.
5. كما وجدت فروق ذات دلالة على الدرجة الكلية للاتصال تعزى لمتغير المركز الوظيفي ولصالح رئيس القسم.

- **دراسة العناتي (2003):**

هدفت إلى بناء نموذج للاتصال الإداري في وزارة التربية والتعليم في الأردن في ضوء الواقع والاتجاهات الحديثة، وتكّون مجتمع الدراسة من القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم ورؤساء الأقسام في مركز الوزارة ومديريات التربية والتعليم والبالغ عددهم (707) قادة تربويين.

وقد تم اختيار ( 354) قائداً تربوياً بالطريقة الطبقية العشوائية، حيث شملت الدراسة ( 15) مديرية تربية وتعليم بالإضافة إلى مركز الوزارة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام أنماط الاتصال تعزى للوظيفة أو الخبرة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام أنماط الاتصال تعزى للمؤهل العلمي. وخلصت الدراسة إلى ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بتسليط الضوء على نمطي الاتصال التفاعلي وفي اتجاهين، وذلك لتشجيع القادة التربويين على تبنيهما في أثناء الاتصال الإداري.

- **دراسة هيوتن وجونجيان Hutton & Gongean1993**

هدفت الدراسة إلى معرفة الفروق بين الجنسين في الاتصال القيادي بينت فيها الفروق النسبية، في مدركات المعلمين ذكوراً وإناثاً، وأهداف المسؤولين ذكوراً وإناثاً بالنسبة لعملية الاتصال، وقد أخذت المعلومات باستخدام نموذج القيادة كعملية اجتماعية، وشملت الدراسة (397) معلما ومًعلمة في مدارس مقاطعة كالجاري التابعة لولاية تكساس.

أشارت النتائج إلى أنّ المدرسين ذكوراً وإناثاً أدركوا أنّ المديرات عند قيامهن بعملية الاتصال يظهرن قيمهن الحقيقية كما يستعملن تعابير شفوية تدل على التأمل والترجي، أكثر من القادة الذكور، كما بينت أنّ جنس المدير يؤثر في مدركات المدرسين، بينما لم يكن الفرق واضحا بينً مدركات المدرسين باختلاف جنسهم. كما أكد جميع المدرسين أنّ المديرات أكثر اهتماماً بالعمل سواء أكان هذا الاهتمام إيجابياً أم سلبياً.

- **دراسة جنسن Jensen**

أجرى دراسة استعرض من خلالها تطور أساليب الاتصال الإداري، حيث أوضحت الدراسة أنّ خبراء وعلماء الاتصال فسروا ظاهرة الاتصال في الأدب الإداري بناء على عدد أنماط القيادة التي تطورت، ولكنهم حتى اللحظة لم يركزوا على الاتصال بحد ذاته بل ركزوا على المواقف التي يتخللها ويحصل بها الاتصال، في حين أنّ علماء أمثال دوران، وويليس ونورتون طوروا أدوات لقياس الاتصال لكنهم لم يركزوا على النقص الحاصل أو الاحتياجات الأساسية من منظور الإدارة.

لذلك رأى الباحث أنّ هناك ضرورة ملحة لدراسة الاتصال الإداري وعلاقته مع المتغيرات التنظيمية الأخرى. وقد طور الباحث أداة لقياس أساليب الاتصال على قاعدة نظرية الإدارة لفحصها وتطبيقها على المديرين.

وقد توصلت نتائج الدراسة من خلال التحليل لأساليب الاتصال كافة لدى (261) مديراً من مديري مدارس كاليفورنيا إلى أنّ بعضهم ما يزال يتمسك باستمرارية البنى الإدارية التي شكلت، ويفضلون الأدوات النفسية لأنها تشكل حاجة ملحة للرغبة الاجتماعية، وأنه من الضروري توفير الاحتياجات كافة قبل تطبيق الأداة على عينة أكبر من المديرين.

- **دراسة روبرتسون (Robertson)**

هدفت إلى اختبار العلاقة بين نمط الاتصال لدى مديري المدارس العامة ومديراتها في غرب فرجينيا، وكلّ من المناخ المدرسي والتحصيل الدراسي من وجهة نظر المعلمين، وعلاقة ذلك بكل من جنس المدير ومستوى المدرسة وحجم المدرسة والمركز الاقتصادي والاجتماعي لمدير المدرسة.

وقد شملت عينة الدراسة ( 350) مدرسة، حيث تم اختيار (12) معلماً من كل مدرسة بالطريقة العشوائية، واستخدمت الدراسة أدوات مسح لنمط الاتصال من وجهة نظر المعلمين والمناخ المدرسي وكذلك التحصيل المدرسي.

وقد أظهرت النتائج:

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال لدى مدير المدرسة والمناخ المدرسي كما يتصوره المعلمون.
2. كما أنه كلما كان نمط الاتصال يميل إلى جو الصداقة والفطنة والهدوء شعر المعلمون أنّ المناخ المدرسي مناخ إيجابي.
3. كما بينت عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط اتصال المدير وزيادة تحصيل الطلبة.

- **دراسة كلاسمان ومارجريت (Glassman & Margaret2002)**

هدفت إلى اختبار العلاقة بين نمط الاتصال لدى الإناث وبين المناخ التنظيمي المفتوح في المدارس الأساسية والثانوية. وتمثلت عينة الدراسة من ( 1500) معلم ومعلمة يمثلون ( 67) مدرسة ثانوية وأساسية تمثل 8 مناطق في ولاية بورتلاند.

وتم استخدام أداة وصف المناخ التنظيمي للمدارس الثانوية الأساسية وأداة لقياس نمط الاتصال، وهي أداة مسح الاتصال بين الزملاء Colleague Communication survey.

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ المفتوح ونمط الاتصال لدى مديرات المدارس.
2. نمط الاتصال المفتوح ونمط الاتصال ذي الاتجاهين كان لهما دلالة إحصائية مهمة في المدارس الأساسية.
3. لا توجد علاقة ذات إحصائية بين جنس المدير ونمط الاتصال أو المناخ المدرسي أو مستوى المدرسة.
4. يُعد نمط الاتصال المتغير المهيمن على العلاقة بين المدير والمعلم.

## ثالثاً- دراسات تناولت الاتصال والقيادة معاً:

- **دراسة أحمد (1997)**

هدفت إلى إيجاد العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين في جامعات الأردن الحكومية، كما هدفت إلى معرفة أنماط الاتصال السائدة لدى الإداريين في جامعات الأردن الحكومية ومعرفة العلاقة بين أنماط الاتصال ومتغيرات الخبرة والمؤهل العلمي.

تكونت عينة الدراسة من ( 126) إدارياً تم اختيارهم عشوائياً من جامعات اليرموك، والعلوم والتكنولوجيا، والجامعة الهاشمية.

وقد استخدمت الباحثة لأغراض الدراسة استبانتين، إحداهما لقياس أنماط الاتصال الإداري، وهي من تطوير الباحثة نفسها.

أظهرت نتائج الدراسة:

1. أن أكثر أنماط الاتصال الإداري شيوعاً بين أفراد عينة الدراسة هو النمط المتعلق بالرموز والحركات، يليه النمط الشفهي، ثم نمط الاتصال بناء على طرقه واتجاهاته، ثم النمط الكتابي.
2. عدم استخدام أصحاب الخبرة المتدنية لنمط الاتصال الكتابي إذ كلما زاد عدد سنوات الخبرة زاد الاتصال بالرموز والحركات.

3. أنّ استخدام نمط الاتصال الكتابي كان أكثر بين حملة درجة الدراسات العليا، في حين كان نمط الاتصال الشفهي أكثرشيوعاً بين حملة البكالوريوس.
4. أنّ استخدام نمط الاتصال من خلال الرموز والحركات يزداد بازدياد المؤهل العلمي.
5. إضافة إلى أنّ النمط القيادي التسيبي كان أكثر استخداماً لأسلوب الرموز والحركات، في حين كان النمط الكتابي أكثر شيوعاً لدى القادة التسيبيين، بينما كان النمط الشفهي أكثرشيوعاً لدى القادة الديمقراطيين. أما نمط الاتصال من خلال طرقه واتجاهاته فقد كان أكثرشيوعاً لدى التسيبيين، في حين كان نمط الرموز والحركات أكثرشيوعاً لدى الديمقراطيين.

## رابعاً- التعقيب على الدراسات السابقة

يلاحظ من الدراسات السابقة أنّ هذه الدراسات ركزت على أهمية الاتصال الفعال، ودوره في نجاح المؤسسات التربوية وتحقيق أهدافها، وكذلك تناولت هذه الدراسات الاتصال الإداري لكونهشرياناً للعملية الإدارية.

وقد أشارت هذه الدراسات إلى أهمية وسائل الاتصالات الإدارية أثناء المواقف المختلفة، وأبرزت فيه المهارات الجيدة للقادة التربويين في الاتصالات، ويستدل أنّ غياب نظام اتصال فعال داخل المنظمات التربوية يؤدي إلى عدم فعاليتها مما توفر لها من إمكانيات مادية وبشرية.

وقد حاولت هذه الدراسات التعرف إلى أنماط الاتصال السائدة (دراسة القرشي، 1994)، ومعوقات الاتصال (دراسة شهاب، 1989). وكذلك حاولت بعض هذه الدراسات التعرف إلى العلاقة بين الاتصال وبعض المتغيرات المختلفة مثل الاتصال والمناخ المدرسي (روبرتسون،2001)، والاتصال والعلاقات الشخصية (ربابعة،1996) وغيرها.

ويلاحظ أنّ هذه الدراسات تناولت دور القيادة في تطوير المؤسسات التربوية، وحاولت التعرف إلى أنماط القيادة السائدة لدى القادة التربويين وأثرها في تحقيق أهداف المؤسسة (دراسة عبد الرحيم ،1996) (العيسي، 1999) ، وحاولت التعرف إلى العلاقة بين النمط القيادي وعدد من المتغيرات التي تؤثر في المؤسسات التربوية مثل المناخ المنظمي (دراسة ريمونديني، 2001) (هاوكينز،2002 ) والرضى الوظيفي (عيد، 2000) وغيرها.

ونظراً لأهمية القيادة والاتصال ولأنهما متلازمان، ولا يمكن أن يكون أحدهما دون الآخر، كما يشير روبرتسون (Robertson 2001) بأنه "من الصعب تخيل قيادة دون اتصال فعال أو اتصال دون قيادة قوية"، ولأنّ أهم العوامل التي تجعل العاملين لا يقومون بالأعمال المتوقعة منهم بشكل كامل هو غياب الاتصال الفعال الذي تمتلكه كل قيادة (Wallace 2002) فإنّ هذه الدراسة تناولت القيادة

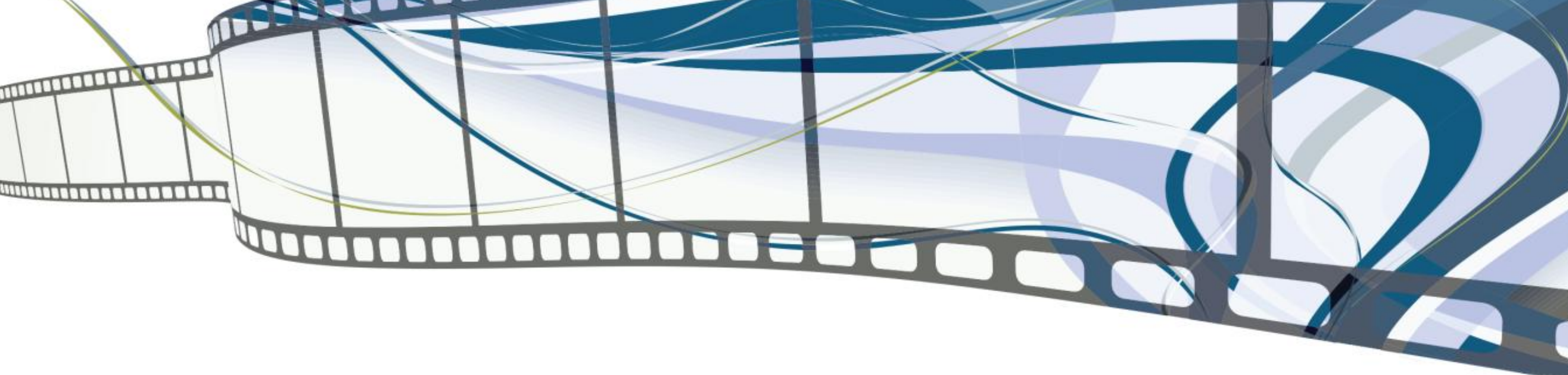
والاتصالمعاً وهذا ما يميزها عن الدراسات السابقة التي تناولت كل منهما على حدا، وحاولت أيضاً هذه الدراسة فحص ما إذا كان هناك علاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية. وكذلك ركزت هذه الدراسة على الجامعات بعكس الدراسات السابقة التي يركز معظمها على المدارس كمؤسسات تربوية، وعلى مديري المدارس كقادة، أو الإداريين في المؤسسات التربوية أو الجامعات، وما يميز هذه الدراسة أنها تناولت القيادة والاتصال لدى رؤساء الأقسام وعمداء الكليات.

## الخلاصة

- تم تعداد في هذه الوحدة كمية كبيرة من الدراسات الخاصة بالاتصال في الإدارة ودور القيادة وتأثيراتها على العاملين وعلى سير العمل.

## تمارين

- ضع جدولاً يلخص نتائج الدراسات ويقارن بينها ويحلل نتائجها، من الأفضل أن يكون التمرين من تنفيذ ثلاثة أشخاص على الأقل.



# الوحدة التعليمية العاشرة

# مبادئ التنظيم وأسسه ومكوناته

## الأهداف التعليمية

**بعد الانتهاء من دراسة الوحدة التعليمية الثانية يجب أن يكون الطالب قادراً على أن:**

1- يتعرف على مفهوم التنظيم

2- يحدد أسس ومبادئ التنظيم وأهميته

3- يحدد الخطوات التنفيذية لمفهوم التنظيم

4- يتعرف على نظريات التنظيم

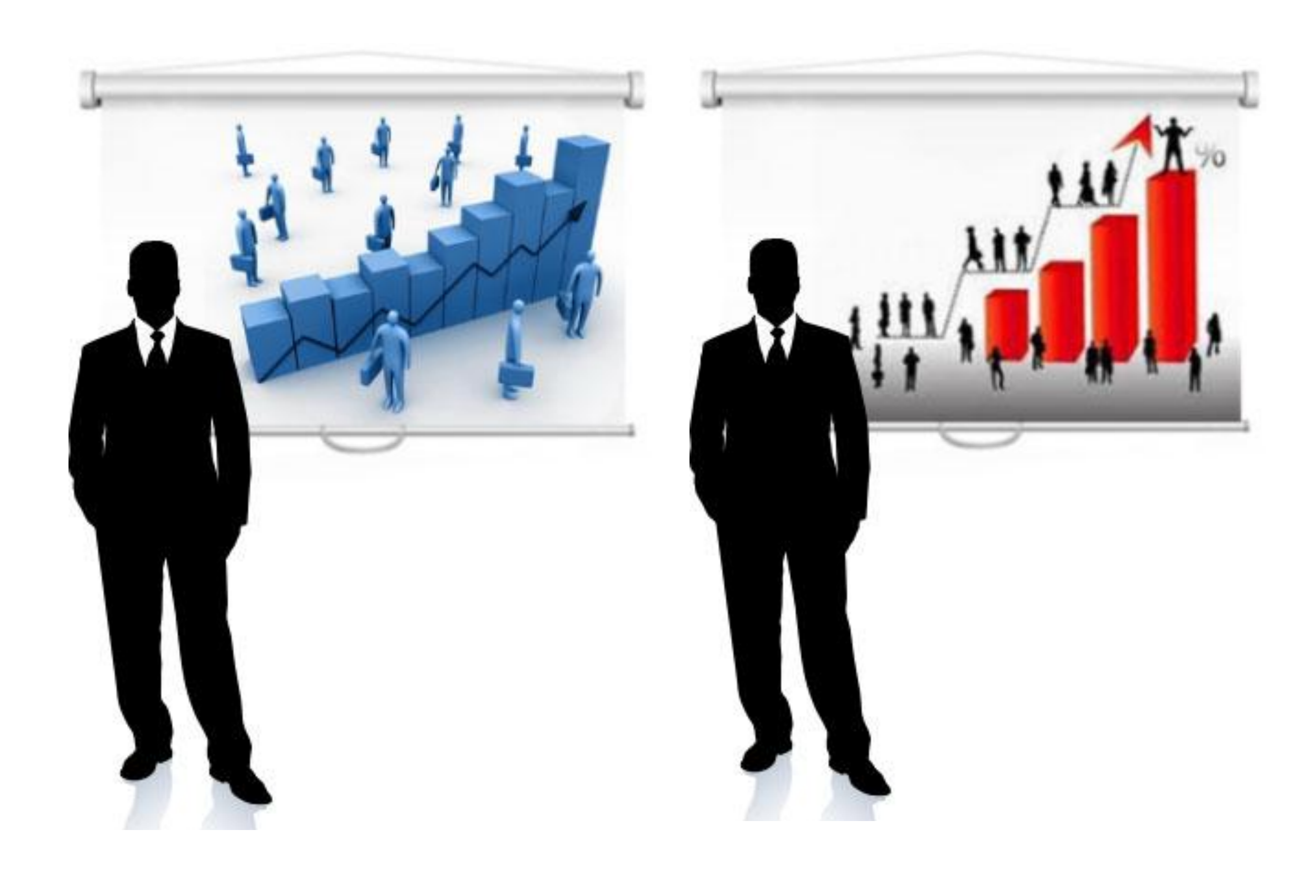
5- يكتسب مهارة تصميم الهيكل التنظيمي

6- يميز بين أنواع الهياكل التنظيمي

## مبادئ التنظيم وأسسه ومكوناته

التنظيم هو الإطار الذي تتحرك بداخله أي مجموعة بشرية نحو هدف محدد، فهو يعبر عن نمط التعاون البشري القائم من أجل تحقيق هدف مشترك، ويعني أيضاً التجميع المنظم للأجزاء المرتبطة والمماثلة من أجل تكوين كيان موحد يمارس الأعمال والواجبات والسلطات لتحقيق الهدف المنشود.

وللتنظيم أهمية بالغة في نجاح المنظمة وتحقيق خططها وأهدافها وأدائها للعمل بقدرة عالية ، فهو الهيكل والأداء اللذان بواسطتهما يقام جهد منظم بناء على خطة مرسومة، وتوجيه المراحل المختلفة للجهود المرسومة والإشراف عليها من أجل تحقيق الهدف المنشود.



إنّ الغرض من التنظيم هو تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق هدف معين أو خطة مرسومة، وهذا يتطلب توفر العناصر التالية:

1- وحدة هدف معين متفق عليه.

2- وجود مجموعة من الأفراد بينهم علاقة محسوسة.

3- اشتراك الأفراد في تحقيق الهدف.

بناء على ما تقدم يجب أن يتميز التنظيم بواقعيته وحيويته وفاعليته في تحقيق الأهداف بأفضل الأساليب وأقل التكاليف من خلال مجموعة من الأفراد يكون بينهم تنسيق في جهودهم وعملهم.

## تعريف التنظيم:

- الإطار الذي يحدد العلاقات بين الوظائف والواجبات المختلفة بما يحقق الأهداف التنظيمية، أي أنه الحقل الذي تعمل فيه الإدارة وباعتباره وظيفة من وظائف المدير.
- تحديد المهام التي يمكن من خلالها تحديد الأهداف ، ومن ثم ترتيبها في شكل وظائف محددة الواجبات والحقوق، ومن ثم أيضاً اختيار الأشخاص الذين يقومون بها وتحديدهم.
- العملية التي تتضمن تحديد المهمات وتخصيص الموارد وتهيئة النشاطات المترابطة للأفراد والجماعات لتنفيذ الخطط.
- نسق يحدد الأنشطة والقوى البشرية والعلاقات بينها خلال إطار إداري معين.
- الكيفية التي يتم بمقتضاها ترتيب الموظفين بتيسير تحقيق الأهداف المتفق عليها عن طريق توزيع الصلاحيات وتحديد المسؤوليات.
- وظيفة إدارية تهتم بتحديد النشاطات المباحة وتقسيم مهامها على الأفراد كل حسب اختصاصه وموقعه مع بيان طرق الأداء والحقوق والوجبات والصلاحيات اللازمة ، مع الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة وفقاً للشرع الحنيف من أجل تحقيق أهداف مشروعة محددة مسبقاً.

## طبيعة التنظيم:



هو عملية مستمرة ومتحركة ، وليس عملية ثابتة أو جامدة تهتم فقط بتفويض السلطات ورسم الهيكل التنظيمي ووصف الوظائف، حيث يتركز الاهتمام في تصميم هيكل تنظيمي سهل من رسم السياسات وتنفيذ الخطط والبرامج واتخاذ القرارات الإدارية المعقدة والمهمة بالسرعة المطلوبة والوقت المناسب ، خاصة وأنها تعمل على بيئة عمل سريعة الحركة والتقلبات والتغيير ، هذا بالإضافة إلى ضمان وجود عامل الكفاءة والفاعلية الإدارية ورضا العاملين والموظفين في الجهاز الإداري.

## أهمية التنظيم:

1- يساعد التنظيم في تحقيق الأهداف الرئيسية للمجتمع بأحسن كفاءة ممكنة عن طريق التنسيق وحسن الاستغلال للموارد المادية المتاحة.

2- يؤدي إلى خلق الجو الملائم للعمل واستقرار العاملين وحثهم على زيادة جهودهم لبلوغ الهدف المشارك.

3- يسهم التنظيم السليم في تسهيل عملية الاتصال بين الأفراد ومجموعات العمل ، مما يؤدي إلى انسياب المعلومات بين أرجاء التنظيم وتحقيق التناسق بين مجموعات العمل في الإدارة.

4- يساعد على خلق روح التعاون والتضامن بين الأفراد لبلوغ الأهداف المحددة.

5- يساعد على الاستفادة من الأساليب المتطورة في أداء العمل بما ينفع من كفاءة الإدارة في تحقيق الخدمات.

6- يؤدي إلى الاتصال بشكل واضح ومحدد بما يحقق استمرار العمل ونظام هداخل الجماعات الرئيسية المختلفة.

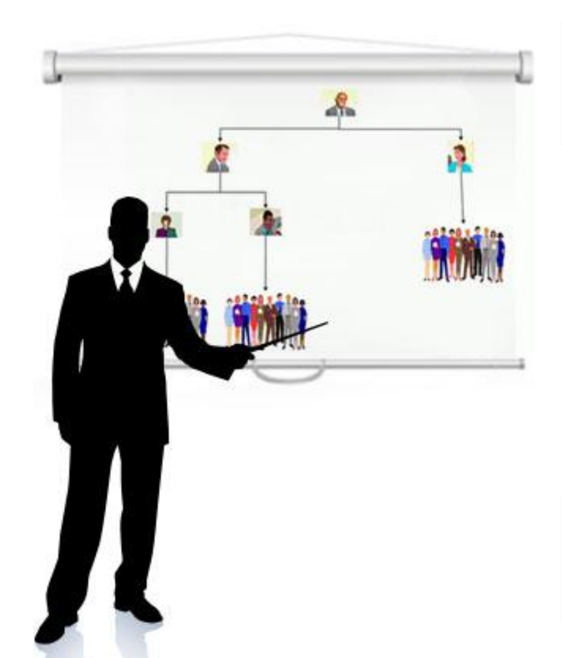
7- تأكيد أولوية العمل المنظم والدقيق فيما بين الأفراد والجماعات وفق أسس موضوعية تستند إلى القوانين والأنظمة والتعليمات النافذة، منعاً للاجتهادات الشخصية الارتجالية غير المدروسة.

8- توزيع موارد المنظمة وتخصيصها وفق أسبقيات الأهداف المطلوب إنجازها وأهميتها.

9- منح السلطات والصلاحيات بالشكل الذي يناسب الواجبات والمهمات المطلوب أداؤها من قبل الوحدات التنظيمية والأفراد في المستويات الإدارية المختلفة.

## خطوات التنظيم:

1- تحديد طبيعة النشاطات التي ينبغي القيام بها، بالاستناد على أهداف المنظمة.



2- تحقيق هذه النشاطات لمواقع معينة ( إدارات، أقسام، وحدات) وأفراد يكلفون بـإنجاز المهمات التي تتضمنها هذه النشاطات.

3- تعيين مدير (مسؤول) عن كل نشاط وتخويله السلطات المناسبة للإشراف على مرؤوسين وإنجاز المطلوب

4- الربط والتنسيق بين الإدارات والأقسام وتحديد أسس العلاقات الرسمية فيما بينها.

5- توفير الوسائل والموارد المناسبة للقيام بالعمل في أفضل صورة ممكنة.

## مبادئ التنظيم وأسسه:

### 1- نطاق الإشراف:

يقصد بنطاق الإشراف عدد الأشخاص الذين يستطيع المدير الإشراف عليهم شخصياً بكفاءة وفعالية، ولا يستطيع أحد الجزم بعدد معين للمرؤوسين التابعين لمدير أو مشرف واحد، ولكن بصفة عامة يحدد نطاق (10) إلى ( 30) بالنسبة للعاملين الموظفين، و( 3) إلى (8) بالنسبة للعاملين الإداريين (الموظفين التنفيذيين). ففي الأعمال العادية يُدرب الأفراد عادة لتأدية نواحي نشاطهم بطريقة محددة، وما إن يصلوا إلى إتقانها فإنّ عملهم يتطلب نوعاً من الرقابة أو الإشراف ذي الطبيعة الروتينية إلى حد ما.

### 2- وحدة الأمر (وحدة القيادة ):



يوضح هذا المبدأ ضرورة خضوع كل مرؤوس لرئيس واحد وليس لرئيسين أو أكثر، فالشخص الذي يجبر على إرضاء رئيسين في الوقت ذاتها بالنسبة للوظيفة نفسها، لا يستطيع في الحقيقة أن يبذل كل جهده، وإذ يصبح الأمر مختلفاً عليه، ويحاول المماطلة ومعرفة أيهما أعظم تأثيرا، وربّما يقوم بالوظيفة بطريقة تجعل الرئيس الآخر غاضباً لعدم اتباع أوامره كما ينبغي،

مما يسبب الفوضى وتشيع المسؤولية الازدواجية والتعارض داخل التنظيم.

**3 – المركزية ولا المركزية:**

يتحقق توزيع السلطة الإدارية في المنظمات عن طريقتين، الطريقة الأولى تتمثل في المركزية والطريقة الثانية هي اللامركزية، وتعني المركزية تركيز السلطة في المستوى الإداري الأعلى، ويتم اللجوء إليها بقصد تدعيم السلطة الإدارية وتقويتها مع بسط النفوذ والرقابة، وتوحيد الجهة التي لها سلطة الأمر، في حين تعني اللامركزية تقسيم السلطة الإدارية وتوزيعها من الهيئة المركزية – الممثلة في المستوى الإداري الأعلى – والهيئات الأخرى غير المركزية حيث تقوم الأخيرة بممارسة سلطتها الإدارية تحت إشراف الأولى ورقابتها.

فمع كبر حجم المنظمات والتوسع في أنشطتها وانتشار فروعها يصبح من الصعب على الهيئة المركزية في المنظمة أن تهيمن على إدارة الفروع بكفاءة ، وخاصة مع اختلاف العوامل والظروف البيئية التي تحيط بكل فرع من الفروع، ومن ثم يلزم اللجوء إلى اتباع سياسة اللامركزية التي تتيح وفراً من الاستقلال لكل فرع من فروع المنظمة.

و مع واقع الأمر، لا تجد منظمة تتبع النظام الإداري المركزي بشكل كامل، أو ترى أخرى تتبع اللامركزية بصورة عامة والتي تمثل خروجاً عن السيطرة ، فلكل سياسة منها مزايا وعيوب، ولذلك فثمة بعض المحددات الواجب مراعاتها في اختيار المنظمة اتباع المركزية أو اللامركزية في سياستها:

**حجم المنظمة:**

- فكلما زاد حجم المنظمة واتسع نشاطها كانت حاجتها إلى اتباع سياسة اللامركزية أكثر.

**فلسفة الإدارة:**

- ما يعتقد المديرون في الإدارة العليا يؤثر تأثير كبيراً في اختيار المنظمة السياسية المناسبة، فإذا اعتقد هؤلاء أنّ اللامركزية تزيد من فاعلية المنظمة فإنّ ذلك يزيد من اتجاه المنظمة نحو اتباعها.

**مدى أهمية القرارات:**

- إذا تميزت بعض القرارات التي تريد المنظمة اتخاذها بالخطورة والأهمية ، فإنّ ذلك يتطلب غالباً أن تتجه المنظمة إلى اتخاذها من مستوى إداري مركزي (مستوى الإدارة الأعلى)، وعلى العكس من ذلك

القرارات العادية يمكن أن تقوم بها مستويات إدارية أقل، وبالتالي يكون الاتجاه لاتباع اللامركزية أكثر احتمالاً.

**توافر الرقابة الفعالة من عدمه:**

- لا تتجه المنظمة نحو اللامركزية إلا إذا كان لديها نظام رقابي فعال على فروعها وأقسامها والإدارات التابعة لها.

**4 – تفويض السلطة:**

يقصد بالسلطة الحق في توجيه جهود الآخرين، أو الحق في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتوجيهات، والسلطة تحدد العلاقة بين وظيفة أعلى وأخرى أدنى.

وتستمد السلطة من مصدرين، واحد رسمي و الثاني غير رسمي، والمصدر الرسمي يستمد من الوظيفة التي تمكنه من تنفيذ مهام معينة خاصة بها ، والمصدر غير الرسمي يستمد من قوة إعجاب المرؤوسين بحكمته أو تأثير القائد الإداري.

وفي الحقيقة لا يمكن لأي قائد إداري أن يفوض جميع سلطاته، لأن ذلك يمثل نوعاً من التنازل عن المركز الذي يشغله ذلك القائد، وكذلك يكون بمقدور القائم بالتفويض أن يسترد السلطة عندما تقتضي المصلحة ذلك، وأيضاً فإنّ تفويض السلطة للغير لا يعني ذلك تفويض المسؤولية بمعنى إعفاء المفوض ( القائد الإداري ) من التزاماته الأصلية، أو هروبه من المسؤولية أو تجنب أثارها.

**5 –التنسيق:**

عند تجميع الهيكل التنظيمي في وحدات إدارية وأقسام معينة، تأتي خطوة تالية تضمن تعاون الوحدات والأقسام مع بعضها وعدم تعارضها فيما بينها، بحيث تسعى جميعها لتحقيق هدف واحد مشترك، وتلك الخطوة تتمثل في التنسيق ضماناً لتجميع الجهود وتوفير التكلفة وعدم ضياع الوقت.

وبالتالي فإنّ التنسيق هو ترتيب جميع جهود الأفراد داخل المنظمة بهدف الوصول إلى وحدة العمل تحقيقا لأهداف المنظمة، وهذا الترتيب يأخذ حدوداً شكلية وإجرائية للحيلولة دون حدوث أي تضارب أو تعارض بين الاختصاصات الإدارية وصولاً لقدر من التوافق والانسجام داخل المنظمة.

والتنسيق قد يكون رأسياً من أعلى إلى أسفل أو العكس في الهيكل التنظيمي ، أو قد يكون أفقياً بين المستويات المتماثلة في الوحدات الإدارية وأيضاً قد يأخذ شكلاً داخلياً بين الفروع والأقسام الإدارية داخل المنظمة نفسها، أو قد يأخذ شكلاً خارجياً يتم بين المنظمة كوحدة مستقلة وغيرها من المنظمات الأخرى ذات العلاقة.

**6 – السلطة المسؤولية:**

السلطة هي حق إصدار الأوامر إلى الآخرين، وحق التعرف أو عدم التصرف بالطريقة التي يرى فيها صاحب السلطة أنها تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

والسلطة في المنظمة أو ما يسمى بالسلطة التنظيمية تجعل صاحبها يمارس دوراً انطلاقاً من الوظيفة التي يشغلها في المنظمة، وبالتالي فتلك السلطة ليست مطلقة ، وإنما هي مقيدة بهدف يرجى تحقيقه من وراء ممارستها، فهي سلطة مشروطة بالموقع التنظيمي التي حددتها الوظيفة، وتعطي السلطة لصاحبها حق الإشراف بقصد التوجيه قبل التنفيذ، وأيضاً حق تقييم العمل بعد تنفيذه ومن ثم إقراره أو تعديله أو إلغائه، علاوة على حق القيام بالعمل نفسه الذي أسند من قبله إلى أحد المرؤوسين.

أما عن المسؤولية، فهي التزام المرؤوس بأداء بعض الواجبات، طبقاً لإرادة الرئيس، فهي اتفاق تعاقد فيه الموظف لأداء واجب أو عمل معين في مقابل مكافأة أو أجر يتقاضاه نظير قيامه بأداء ذلك العمل، فهو مدين بأداء ما التزم به.

فالسلطة يمكن تفويضها، في حين لا يستطيع الرئيس في أي منظمة أن يفوض المسؤولية التي يتحملها، فالمسؤولية لا تفوض. ويترتب على ممارسة السلطة أن يكون صاحبها مسؤولاً، وهكذا تكون المسؤولية رهينة بالسلطة وقرينة لها، وفي كل تنظيم جديد، نجد تناسباً للسلطة والمسؤولية.

**7 - التماثل الوظيفي**

تصبح المنظمة أكثر فاعلية وتماسكاً إذا كانت الوظائف مجموعة مرئية وفقاً لتماثلها الوظيفي، وذلك عند ترتيب الوظائف وتقسيمها إلى مجموعات مختلفة تبعاً لاختلاف خصائصها وطبيعتها ، وبحسب التشابه والاختلاف في المهام وواجباتها والمؤهلات المطلوبة لشغلها . ويتم ترتيب الوظائف بطريقتين، الطريقة الأولى تركز على الموظف وليس الوظيفة، ويتحدد المركز القانوني للموظف في ضوء خبرة الموظف ومؤهلاته الدراسية، وتعتمد الترقية في تلك الطريقة على الأقدمين ومدة الخدمة، ويرتبط الأجر بالمؤهل الدراسي للفرد، ويقسم الكادر الوظيفي في تلك الطريقة إلى درجات وظيفية، حيث يحدد لكل درجة مرتب

يتقاضاه كل من شغل الدرجة المقررة لها هذا المرتب بغض النظر عن طبيعة الأعمال التي يباشرها من يشغل هذه الدرجة.

والطريقة الثانية تعتمد الوظيفية كأساس لترتيب الوظائف، وتعتمد هذه الطريقة على مبدأ أساسي يوضح أن الوظيفية لا تتميز بطابع الدوام، ويتحدد الأمر وفقاً للأقدمية ومدة العمل بالمنظمة.

## أنواع التنظيم:

**1 – التنظيم الرسمي:**

يطلق على عملية تجميع الأعمال في وظائف، والوظائف في وحدات، والوحدات في أقسام، والأقسام في إدارات بالتنظيم الرسمي، نسبة إلى أنّ عملية التجميع تتم بواسطة إدارة المشروع دون النظر إلى الأشخاص أو العلاقات القائمة بينهم.

**ما الذي يتحقق في إطار التنظيم الرسمي؟**

1- وجود مستويات محددة للاختصاصات، والسلطة والمسؤوليات في اتخاذ القرارات، والبث في المشكلات والإشراف والتوجيه.

2- هذا التسلسل يحقق المبدأ للتنسيق فمن خلال التدرج تصبح سلطة التنسيق العليا قادرة على العمل، وتمتد فاعليتها إلى كل أجزاء البناء التنظيمي.

3- تقسيم العمل داخل المنشاة على أساس التخصيص.

4- وجود شبكة اتصالات ممتدة من المركز إلى جميع أجزاء المنشأة مارة بالمستويات الرئاسية بما يحقق تدفق المعلومات إلى المستويات المختلفة وتكاملها.

5- تحقيق العلاقات داخل المنشأة بوضوح، بحيث يعلم كل موظف رئيسه، ويعلم كل رئيس مرؤوسيه.

6- إمكان السيطرة على المشكلات أو الخلل الذي يتسرب إلى الأجزاء الأخرى.

7- تحديد العدد المناسب من العاملين الذين يستطيع رئيس واحد أن يشرف عليهم، ويوجههم، وينسق نشاطهم بكفاية في حدود قدرته وجهده ودقته.

**2 –التنظيم غير الرسمي:**

حيث ينظم العاملون أنفسهم في شكل تجمعات، وبالتالي بوجود نوع آخر من التنظيم غير الرسمي.

**مميزات التنظيم غير الرسمي:**

1– التنظيمات غير الرسمية ما هي إلا تجمعات طبيعية للأفراد في موقع العمل، وتظهر كرد فعل طبيعي للحاجة الاجتماعية للإنسان.

2– إنّ التنظيمات غير الرسمية محدودة العضوية، حيث أن عدد الأعضاء فيها يتم على أساس التجمع والاختيار بين الأعضاء ذوي مصلحة مشتركة واتجاهات وميول متقاربة.

3– إنّ التنظيمات غير الرسمية حسب بها نظام أو هيكل محدد من قبل.

4– إنّ التنظيمات غير الرسمية تحقق لأعضائها إشباع حاجاتهم التي لا تشبعها التنظيمات الرسمية.

## نظريات التنظيم:

**1 – النظرية التقليدية (الكلاسيكية):**

تتعامل تلك النظرية مع الأفراد العاملين في المنظمة بصورة آلية في التجاهل الواضح للجانب البشري والإنساني لهم، فقد عُدّ الفرد العامل وكأنه آلة عليه أن يتكيف مع ظروف العمل وطبيعته الوظيفية التي يتم تكليفه به، وأعطت الإدارة الحق الكامل في التحكم بالعامل والاستغناء عنه وفق رغبتها، وقد ركزت تلك النظرية على ضرورة وضع معايير للادعاء وأهمية تقسيم العمل وزيادة الإنتاج.

**2 – النظرية السلوكية:**

ترى تلك النظرية أنّ الفرد العامل هو أساس المنظمة وأنه لا يتحرك ولا ينتج فقط معتمداً على الدفع المادي، بل معتمداً على إشباع المنظمة لحاجاته المتعددة.

إلا أنّ البعض قد وجه لتلك النظرية بعض الانتقادات، ومن أهمها تجاهل تلك النظرية لأهمية الهيكل التنظيمي، وطبيعة الوظيفة والعمل ذاته، واختزال النظرية السلوكية لطبيعة العلاقة بين الإدارة والعاملين في العلاقات الإنسانية والمبالغة في تأثيرها على عملية الإنتاج، والتقليل من قيمة الحوافز المادية وأثرها في تحريك الدوافع نحو الإنتاج.

**3 – نظرية النظم:**

تنظر تلك النظرية إلى التنظيم على أنّه نظام مكون من مجموعة مترابطة من المكونات والتي يتأثر كل منها بالآخر، حيث يتميز ذلك النظام بأنه نسق مفتوح يتفاعل مع ما حوله من المؤثرات والعناصر البيئية، والذي يعمل على مواجهة أي مشكلة إدارية قد تطرأ أو تواجهها المنظمة.

ترى تلك المنظمة أنّ التنظيم المفتوح يستطيع في مواجهة المشكلات الطارئة أن يعتمد على ذاته ويضمن الاستقرار والاستمرارية والمنافسة نظراً لاندماجه وتفاعله مع عناصر البيئة المحيطة.

## الهيكل التنظيمي:

نظام من الجهات والتقارير وعلاقات في السلطة التي تجري من داخل المنظمة.

**كيفية رسم الهيكل التنظيمي:**

1– توضيح الوظائف والإدارات العليا في أعلى الخريطة كمجلس الإدارة، عليها المدير العام، ثم مدير الإدارات، ثم رؤساء الأقسام، ثم الوحدات الأصغر حتى قاعدة الخريطة التي توجد فيها الوظائف العمالية.

2– تشير الأسهم الهابطة إلى انسياب خطوط الاتصال من أعلى إلى أسفل لتنتقل الأوامر والقرارات من أعلى التنظيم إلى الإدارات والأقسام الأقل، ومن الإدارة العليا (مجلس الإدارات أو المدير العام) إلى الإدارات الوسطى والدنيا، وتحمل هذه الخطوط (الهابطة) القرارات والتوجيهات من الأعلى إلى المستويات الأقل في المنظمة.

3– الخطوط الصاعدة من أسفل إلى أعلى توضح خطوط الاتصال بين الأجزاء الأدنى والمستويات الأعلى، وهي تقوم بإيصال التقارير والمقترحات والاستفسارات والشكاوى والتوصيات من الإدارات والأقسام الأقل للجهات الأعلى، بحيث توضح سير الأداء والنتائج والانحرافات.

4– الخطوط المتقطعة (-----) توصل بين أجزاء الأجهزة الاستشارية والإدارة العليا أو المدير العام والأجهزة المختلفة.

5– تأخذ الإدارات التي في مستوى واحد شكلاً موحد اً (مربعات أو مستطيلات) كما تتضح على مستوى واحد من أعلى إلى أسفل، بحيث توجد الإدارات الأكبر أعلى الخريطة، ثم تليها الأقل مستوى فيها وهكذا، ويرعى عدم تضارب خطوط الاتصال.

6- هنالك أقسام صغيرة تجدها تتبع مباشرة للمدير العام لأهميتها كالسكرتارية أو العلاقات العامة ، والأمن، والمستشار القانوني، وقسم البحوث والتطوير، وأحياناً المراجعة الداخلية.

## أنواع الهياكل التنظيمية:

**1 - الهيكل التنظيمي التنفيذي:**

وهو أبسط أنواع الهياكل التنظيمية ، وهو هيكل يسمح بخط واضح للسلطة من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى، وفيه يكون كل شخص في المنظمة مسؤولاً أمام مشرف أو رئيس فقط.

إلا أنه مع كبر المنظمة يكون من الصعب على المديرالإلمام بجميع الجوانب المرتبطة بالعمل في إدارته، ومن ثم لابد من استعمال أجزاء مساعدين لمساعدة المدير التنفيذي في أداء الوظائف الأدق تخصصاً، حيث يقدمون له النصح والمشورة دون أن يكون لهم دور في ممارسة السلطة ، ولذلك يطلق عليهم الاستشاريون.

ويتميز ذلك الهيكل بسرعة اتخاذ القرارات وضعف الهروب من المسؤولية وحاجة التنظيم الدائم لمديرين ذوي خبرات عالية.

**2 - الهيكل التنظيمي الوظيفي:**

يهدف الهيكل الوظيفي إلى إتاحة الفرصة للأفراد لكي يصلوا إلى أقصى تخصص وظيفي ممكن، حيث يملك المدير في ذلك الهيكل سلطة على الأفراد في جميع الإدارات الأخرى بالنسبة لأدائهم للوظيفة التي يكون هو مسؤولاً عنها.

**3 - الهيكل التنظيمي الاستشاري:**

من المعروف أنّ للاستشاري دوراً هاماً في تقديم الرأي والنصح علاوة على أنّ لديه قوة التوصية، ولكن ليس له في الوقت ذاته قوة السلطة لتنفيذ ما يرى بالنسبة للإدارات الأخرى. وعلى الرغم من ذلك فإنّ للاستشاري الفرصة لممارسة نفوذه من خلال الرئيس التنفيذي الذي يعمل بتوصية على الرغم من رئاسته للمسؤول الاستشاري.

وغالباً ما تلجأ معظم المنظمات إلى الاستشارة نظراً لحاجتها الملحة في معالجة بعض التفاصيل وتحديد المعلومات المطلوبة لتقديم النصح واتخاذ القرار بالنسبة لبعض الصعوبات.

## أنواع الهياكل التنظيمية المعاصرة:

**1 – هياكل المصفوفة:**

يتم بموج بها تجميع الأفراد والأجهزة والمعدات وفق أسس الهياكل الوظيفية أو التقسيمية، وتبرز خصوصية هذا النوع بوجود "المشاريع" التي تقام في مواقع جغرافية متباعدة أو تخصص لتصنيع منتجات معينة، حيث يكون لكل مشروع إدارة مستقلة تضم مجموعة من التقسيمات والوحدات الفرعية.

**2 –هياكل الفريق:**

وهي هياكل تضم تشكيل "فرق عمل" ، حيث يتم تجميع أفراد ذوي تخصصات معينة من إدارات المنظمة وأقسامها، لغرض تكليفهم بإنجاز مهمات قد تكون دائمة أو مؤقتة.

**3 –هياكل شبكية:**

وهي هياكل معاصرة تلائم المنظمات الكبيرة التي تنشئ إطاراً واسعاً من العلاقات، ويمتد نطاق عملياتها في أحيان كثيرة خارج حدود البلد ، لذلك تعمل المنظمة على التعاون مع شبكة من المنظمات التابعة لها أو مع متعهدين.

### تعريف النظام:

هو مجموعة من العناصر المعتمدة على بعضها بعضاً، والتي تعمل معاً لترميز هدف تم تحديده مسبقاً، ويتم ذلك بوعي كامل بالقيم والأبعاد والبيئة التي يقدم عليها، وتتفاعل مع هذا النظام.

## أنواع النظم:

**1 –النظام المفتوح:**

وهو ذلك النظام المستقل أو المكتفي ذاتياً أو المنعزل عن البيئة الخارجية، بمعنى أنّ النظام هو الذي لا يستلم طاقة من المحيط الخارجي ، ولا يصدر أية طاقة إلى ذلك المحيط. والواقع أنّ فكرة النظام لم تعد صالحة مع دارسة المنظمات.

**2 –النظام المغلق:**

وهو ذلك النظام الذي يتداخل مع البيئة المحيطة به ويعتمد عليها، ويتأثر بالظروف الخارجية ويؤثر فيها، وهذا التأثير يمثل الأساس في تغيير معالم النظام و تجديد مساراته وحركته ، كما أنه يقرر بقاء معالم

النظام من عدمه. ومن الواضح أنّ هذا النظام هو الذي يجسد التواصل الحركي للنظام مع بيئته . وعليه فهو أكثر واقعية لدراسة المنظمات.

## الخلاصة

التنظيم هو وظيفة إدارية تهتم بتحديد النشاطات المباحة وتقسيم مهامها على الأفراد كل حسب اختصاصه وموقعه مع بيان طرق الأداء والحقوق والوجبات والصلاحيات اللازمة. مع الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة من اجل تحقيق أهداف مشروعة محددة مسبقاً.

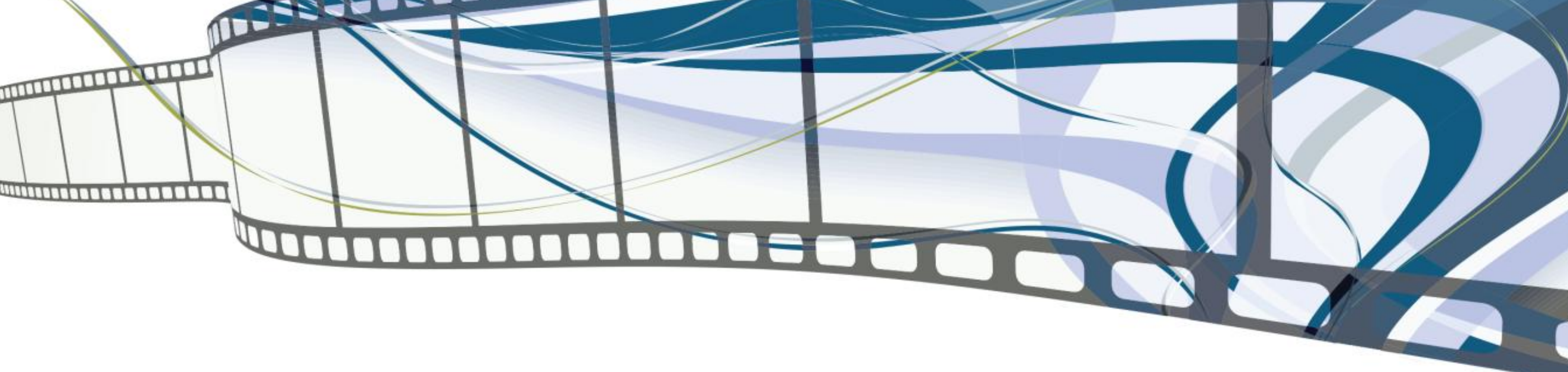
- *نظريات التنظيم:*
  - النظرية التقليدية (الكلاسيكية)
  - النظرية السلوكية
  - نظرية النظم
- الهيكل التنظيمي هو نظام من الجهات والتقارير وعلاقات في السلطة التي تجري من داخل المنظمة.
- *أنواع الهياكل التنظيمية:*
  - الهيكل التنظيمي التنفيذي
  - الهيكل التنظيمي الوظيفي
  - الهيكل التنظيمي الاستشاري

## تمارين

ارسم هيكلاً تنظيمياً لكل من أنواع التنظيم الإداري التقليدية والمعاصرة:

الوظيفي، التنفيذي، الاستشاري، المصفوفة، الفريق، الشبكية.

..................................................................................



# الوحدة التعليمية الحادية عشر

# الثقافة التنظيمية

## الأهداف التعليمية

**بعد الانتهاء من دراسة الوحدة التعليمية الثانية يجب أن يكون الطالب قادراً على أن:**

1- يتعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية

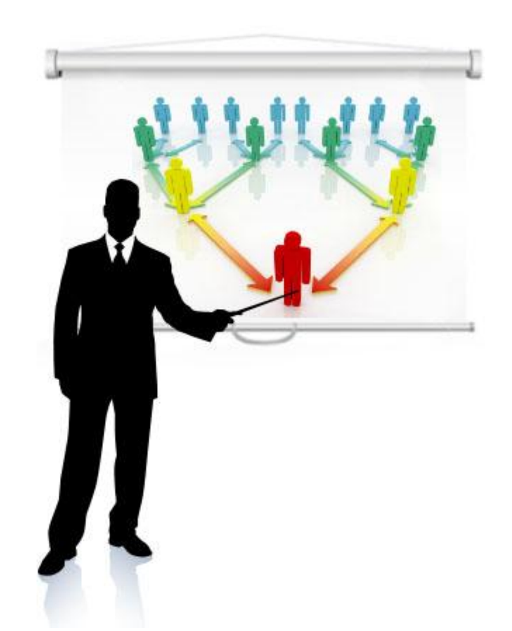
2- يحدد كيفية تكوين الثقافة التنظيمية

3- يميز بين مكونات الثقافة التنظيمية

4- يشرح مفهوم القيم التنظيمية

5- يتعرف على نظرة الغرب لمكونات الثقافة التنظيمية

# الثقافة التنظيمية



تمثل القيم الركيزة الرئيسة في أية ثقافة تنظيمية، وإنها جوهر فلسفة أية منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وإنها تعكس شعور العاملين واتجاهاتهم العامة نحو المنظمة، كما تحدد الخطوط العريضة لأنشطتهم اليومية، لذا يعتقد أنّ نجاح المنظمات يتوقف على كيفية إدراك منسوبيها لتلك القيم التنظيمية والاتصال القائم ضمنها والعمل بموجبها.

ذلك هنالك العديد من المسائل التي تطرح نفسها، وأهمها يتلخص ب:

- كيف تتكون الثقافة التنظيمية؟
- مكونات الثقافة التننظيمية.
- نظرة الغرب لمكونات الثقافة التنظيمية.

## أولًا . كيف تتكون الثقافة التنظيمية:

تقوم ثقافة المنظمة وتُستمدّ من أفكار منشئيها وفلسفتهم، وهذا هو الأساس، فهم يختارون الأفراد الذين يتصفون بالقيم والمواقف التي تتفق معهم، وهؤلاء من جانبهم يفضلون العمل بالمنظمة لإتقان القيم والمواقف والعادات بينهم وبين مرؤوسيهم.

مثال على ذلك، بيل جيتس مؤسس شركة مايكروسفت الذي التزم بتوفير ثقافة مبادرة وتطوير في الشركة تقوم أساساً على توافر قيم الريادة والابتكار والعمل الجاد والالتزام؛ بذلك أصبحت الثقافة السائدة تشمل دائماً الريادة والتطور والابتكار.

## ثانيًا . مكونات الثقافة التنظيمية:

نشأت ثقافة المنظمة بفعل الممارسات والتفاعلات والخبرات التي يمر بها العاملون، والتي يرون أنها سلوكيات يتم تقدير من يتمثلها في سلوكه الوظيفي، فتتعزز لكونها طريقاً لاكتساب المزيد من المنافع

والمزايا، ومن ثم فإنّ الثقافة التنظيمية تتكون من عناصر عدة يُجمع عليها عدد من الباحثين، وهي على النحو التالي:

### القيم التنظيمية:

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء المنظمة الاجتماعية الواحدة حول ما هو مرغوب، وما هو غير مرغوب، أو غير جيد، أو غير مهم.

أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان العمل أو بيئته، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم توجيه جهود المنظمة نحو المستفيد، والاهتمام بالأداء والاحترام للآخرين، والالتزام بالقوانين وهكذا.

### المعتقدات التنظيمية:

هي عبارة عن تصورات مشتركة راسخة في أذهان العاملين في المنظمة، وتدور حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز الأعمال والمهام الوظيفية، ومن هذه المعتقدات أهمية مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات، وكيفية إدارة العمل المتخصصة لذاتها، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

### الأعراف التنظيمية:

هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة، وغالباً ما تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع.

مثال ذلك: عدم تعيين الأب والابن في المنظمة نفسها، وخاصة المنظمات التجارية كالبنوك.

### التوقعات التنظيمية:

وهي عبارة عن مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة، وكذلك تتوقعها المنظمة من الفرد، خلال فترة عمل الفرد في المنظمة.

مثال ذلك: التوقعات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، ومن الزملاء فيما بينهم، والمتمثلة بالتقدير والاحترام، وتوفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الفرد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

والآن هيا بنا لنرى بعض الأقوال المختلفة ووجهات النظر في مكونات الثقافة التنظيمية للمنظمة بالإضافة إلى ما اتفق عليه عدد من الباحثين.

يرى العديد من الباحثين أنّ ثقافة المنظمة تتكون وتتشكل من العناصر السابقة، إلا أنهم يضيفون بعض الاعتبارات، والتي من أهمها:

1- الصفات الشخصية للأفراد العاملين، وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.
2- الخصائص الوظيفية، ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد، حيث يتجه الأفراد إلى المنظمات التي تتفق ثقافتها مع اهتماماتهم وقيمهم ودوافعهم.
3- البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة، حيث يعكس خصائص التنظيم الإداري على خطوط السلطة، وأساليب الاتصالات، ونمط اتخاذ القرارات.
4- المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية تكون ذات دلالات على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكياته.

بينما يضيف آخرون مكوناً رئيسياً لمكونات الثقافة التنظيمية وهو مكون الأخلاقيات، وما تشتمل عليه من قيم وطرق للتفكير، وأساليب التعامل بين أفراد المنظمة ومع الأطراف الخارجية، وعادة تتكون أخلاقيات المنظمة مما يلي:

- أخلاقيات الأفراد التي يستمدونها من العائلة والدين والأصدقاء والمدرسة ثم المجتمع.
- أخلاقيات المهنة التي ترشد سلوكيات الأفراد في الوظيفة.
- أخلاقيات المجتمع الناتجة عن النظام الرسمي القانوني، أو ما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع.
- الأعراف الوظيفية والموروث البيروقراطي للهيكلية التنظيمية للمنظمة.
- نظام الحكم في الدولة التي تنشأ المنظمة فيها وتعمل ضمن حدودها.
- العقد الاجتماعي الخاص بالمجتمع الذي يشكل شبكة أمان للمنظمة في حالات عديدة، ومنها تتشكل أنظمة الرقابة المباشرة وغير المباشرة.

ويضيف الباحثون إلى أنّ هذه المكونات من حيث عددها وقوة تأثيرها تتوقف على اعتبارات عدة، يذكر منها:

- **عمر المنظمة:** أي الفترة الزمنية منذ إنشاء المنظمة.
- **ثقافة المجتمع:** هناك علاقة طردية ين ثقافة المنظمة وثقافة البيئة التي تعمل فيها، باعتبار أن المنظمة جزء أساسي من النظام البيئي الذي تعمل فيه.
- **ثقافة الأفراد:** يظهر هذا جلياً في المنظمات العملاقة متعددة الجنسيات.
- **التميز والتفوق:** سواءٌ في الإنتاجية أو الجودة أو الربحية.

- **التطور التاريخي:** أي رأس المال، والمساهمون الأصليون، أو بعض المديرين القادة.
- **التوسع والانتشار:** كلما كانت المنظمة منتشرة جغرافياً أو دولياً دلّ ذلك على قوة ثقافتها وعراقة تاريخها.

## ثالثًا . نظرة الغرب لمكونات الثقافة التنظيمية:

لقد حدد "شاين" (أحد كبار المنظرين في علم التنظيم والإدارة) ثلاثة مكونات لثقافة المنظمة، وهي:

### 1ـ المكتسبات:

تُعد المكتسبات أوضح مستويات الثقافة في المنظمة، وفي البيئة الاجتماعية للمنظمة، والابتكار، واللغة التي تستخدمها المنظمة في كتاباتها، وانتماء الأفراد، وسلوكهم.

### 2ـ الافتراضات:

وهي النظريات التي تستخدمها المنظمة، والتي تعمل على توجيه سلوك الأعضاء، وتقودهم للنظر والتفكير بدقة في الأمور والأشياء المحيطة، وتعد الافتراضات الأساسية غير قابلة للنقاش، أو المجابهة، أما الافتراضات غير الواقعية فإنها تؤدي إلى مواقف ونتائج سلبية تعوق تحقيق أهداف المنظمة.

### 3ـ القيم:

يرى "شاين" أنّ المتعلم يعكس قيم الفرد، والجماعة العاملة في المنظمة، وأنّ هذه القيم تساعد على حل المشكلات التي تواجه المنظمة.

وقد حدد كل من "تيرانس وكنيدي" خمسة مكونات للثقافة التنظيمية على النحو التالي:

بيئة العمل، القيم، رموز المنظمة، الأعمال اليومية للمنظمة، عمل الثقافة.

أما "ستيفن أوت" فقد قدم نموذجاً لعناصر "مكونات" الثقافة التنظيمية، وحدد هذه العناصر فيما يلي:

اللغة المستخدمة في المنظمة، أنماط السلوك، المعتقدات، والقيم، الافتراضات، الثقافة الفرعية، والمناخ التنظيمي.

يتضح لنا أنّ الكتَّاب يشتركون في إيراد قيم المنظمة كونها أهم عنصر من عناصر الثقافة التنظيمية؛ مما يجعله حجر الأساس لأي ثقافة تنظيمية، وهي جوهر فلسفة أي منظمة تسعى إلى النجاح وتحقيق الأهداف، وتقدم القيم شعوراً بالاتجاه العام للمنظمة لدى منسوبيها، وكذلك تحدد الخطوط العريضة لأنشطتهم اليومية. وفي الحقيقة يتوقف نجاح المنظمات على كيفية إدراك منسوبيها لتلك القيم، والعمل

بموجبها.

## لمحة تاريخية حول التنظيم المؤسساتي و الاتصال

-كما ورد سابقاً حول مفهوم السلوك التنظيمي وأنه يعني سلوك الفرد داخل المنظمات، وكما تحدثنا عن الهدف من وراء دراسة السلوك التنظيمي، وأنّ هناك ثلاثة أهداف رئيسية من دراسة السلوك التنظيمي ألا وهي:

1. التعرف على مسببات السلوك الإنساني.
2. التنبؤ بالسلوك وذلك من خلال معرفة مسببات السلوك.
3. التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات.

وبذلك يتضح لنا مدى أهمية السلوك التنظيمي، فهو يركز على فهم وتوجيه سلوكيات العنصر البشري وتفاعلاته، والذي يُعدّ أهم عناصر الإنتاج في المنظمة، ونجاح المنظمة مرهون بنجاح تفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه.

واليوم سنتحدث عن تاريخ نشأة هذا العلم وكيف وصل إلى ما وصل إليه الآن.

## جذور تاريخية بعيدة:

المستقرئ للتاريخ يجد أنّ محاولات فهم السلوك الإنساني داخل المنظمات له جذور تاريخية بعيدة، ففي الحضارة الفرعونية مثلاً، وُجد أنه كان هناك اعتراف فيما بينهم بضرورة الاستماع إلى شكوى العاملين، ولا شك أنّ الاستماع وحده يكون في أحيان كثيرة علاجاً – ولو مؤقتاً – لبعض العاملين .

وإذا طالعت التاريخ الإسلامي ستجد أنّ الحضارة الإسلامية قد اهتمت بالسلوك البشري داخل المنظمات اهتماماً بالغاً، فأقرت مبدأ التشاور مع المرؤوسين عند اتخاذ القرار، وهذا ما يسمى حالياً بالمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، كما شجعت الاتصال المباشر بين الرئيس والمرؤوس.

وقد ظهر في القرن السادس عشر نموذج لمحاولة تفسير السلوك الإنساني والتحكم فيه ألا وهو النموذج الميكافيللي، حيث وضع ميكافيللي نظريته القائمة على أنّ سلوك الناس محفوف بعدم الثقة والشك، وأنّ الأسلوب الملائم للسيطرة على سلوكهم هو القسوة والخداع، أو أي وسيلة أخرى يمكن من خلالها السيطرة على هذا السلوك. وقد أودع ميكافيللي نظريته هذه في كتابه الشهير "الأمير" والذي كان قد كتبه لإرضاء حاكم إحدى المدن الإيطالية، وشرح خلال هذا الكتاب كيف يجب أن يتصرف الأمير الكفء، وكان مبدؤه الأساسي هو "الغاية تبرر الوسيلة"، بمعنى أنّ أي وسيلة يمكن استخدامها ولو كانت غير نبيلة أو

مشروعة طالما أنها ستوصل في النهاية إلى هدف نبيل، وقد أوصى ميكافيللي في كتابه بضرورة استخدام أساليب المكر والدهاء والخداع والتدليس والمراوغة، بجانب استخدام أساليب القهر والقسوة والشدة والردع لإحكام السيطرة على سلوك المرؤوسين، ولا يمنع ذلك من استخدام أسلوب الحوافز والمكافآت على أن يكون في ظلال نظام الردع الوارفة. والعجيب أنّ بعض هذه الأساليب لازالت موجودة في بعض المنظمات إلى يومنا هذا، ولاسيما السياسي منها، كما من الممكن أن نقول بأن العمل السياسي يتبع العديد من مبادئ ميكافيللي التي أودعها في كتابه منذ ما يقرب من خمسة قرون.

## الفكر الإداري المعاصر:

إذا انتقلنا للكلام حول الفكر الإداري المعاصر سنجد أنّ أول مدرسة إدارية تكلمت حول السلوك الإنساني وكيفية السيطرة عليه بطريقة علمية حديثة هي المدرسة الكلاسيكية. وقد افترضت المدرسة الكلاسيكية بشكل عام أنّ الأفراد كسالى وأنهم غير قادرين على تنظيم العمل وتخطيطه وأنهم غير عقلانيين وأنهم انفعاليين، ولهذه الأسباب هم غير قادرين على أداء أعمالهم بطريقة صحيحة وفعالة، وبالتالي صارت السيطرة على هذا السلوك غير الرشيد حتماً مقضياً، ولذا ستجد أنّ جميع النماذج الخارجة من المدرسة الكلاسيكية تركز على فرض نموذج عقلاني ورشيد وقوي على العاملين وذلك كمحاولة للسيطرة على سلوكهم داخل المنظمة.

وسنعرض سريعاً ثلاثة نماذج من المدرسة الكلاسيكية ألا وهي: نموذج الإدارة العلمية، ونموذج العملية الإدارية، والنموذج البيروقراطي.

**أولاً: نموذج الإدارة العلمية:**

افتراضات هذا النموذج قائمة على اعتبار أنّ الأفراد كسالى، وأنهم مدفوعون فقط من الناحية المادية، وأنهم غير قادرين على تخطيط الأعمال المنوطة بهم وتنظيمها، وبالتالي ظهرت محاولات رواد هذه المدرسة للسيطرة على السلوك الإنساني داخل المنظمات من خلال عمل تصميم مثالي للوظائف ومن خلال الحوافز المالية، وتعدّ محاولات فريدريك تيلور هي أول المحاولات المنظمة في هذا المجال، حيث كانت له مجموعة من التجارب الإدارية في الشركات التي كان يعمل بها، وقد تبلور الفكر الناتج عن هذه التجارب في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" .

وتلت جهود تيلور ما قام به الزوجان فرانك وليليان جيلبرث بما يسمى "دراسة الحركة والوقت"، حيث قاما ببحث أنواع الحركات التي يؤديها العامل في عمله ووقت كل حركة، ثم حددا بعد ذلك ما هي أنسب الحركات التي عليه أن يؤديها ليصل إلى أسرع وأفضل أداء ممكن.

لقد عدّ رواد هذه المدرسة أنّ الإنسان مثله مثل أي مورد آخر من موارد المنظمة من آلات وغيرها،

وبالتالي يجب التحكم في هذا المورد عن طريق تصميم وظيفته وتدريبه وتحديد معيار علمي لقياس معدل إنتاجه، هذا بجانب تحفيزه على العمل باستخدام الحوافز المالية.

**ثانياً: نموذج العملية الإدارية:**

وتتشابه افتراضاتها حول السلوك الإنساني مع الافتراضات التي تبنتها الإدارة العلمية إلا أنها اختلفت معها في الأسلوب الذي يمكن أن تتخذه المنظمة للتحكم في السلوك الإنساني.

فلئن كانت الإدارة العلمية قد ركزت على وجود تصميم مثالي أوحد لأداء العمل بجانب الحوافز المادية، فقد جاءت نظرية العملية الإدارية لتقول بأنه يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من خلال العملية الإدارية والقواعد والأوامر، أي من خلال تصميم محكم للعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وأيضاً من خلال وضع ضوابط محددة للأداء الذي يسيطر على السلوك الإنساني.

ومن أشهر رواد هذا النموذج الفرنسي هنري فايول الذي قسم العملية الإدارية إلى خمسة أقسام: التخطيط، والتنظيم، والأمر، والتنسيق، والرقابة، وبناء على هذه الأنشطة قام بوضع أربعة عشر مبدأ إدارياً يمكن من خلالها القيام بأنشطة الإدارة على خير وجه.

**ثالثاً: النظام البيروقراطي:**

وقد افترض رواده أنّ الناس غير عقلانيين، وأنهم انفعاليون في أدائهم للعمل، مما يؤدي إلى جعل الاعتبارات الشخصية سائدة في العمل، وجعل الاعتبارات العقلية والموضوعية غير واردة في محيط العمل، وقد انعكس ذلك على وضعهم للنموذج البيروقراطي من أجل السيطرة على السلوك الإنساني داخل المنظمات، حيث تذكر النظرية أنه سيتم السيطرة على السلوك الإنساني من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المنظمة.

ويُعدّ ماكس فيبر أشهر علماء هذه المدرسة، فهو اتخذ هذا الاتجاه من خلال ملاحظته لسوء استخدام المديرين لسلطاتهم، وعدم الاتساق في أسلوب الإدارة لعدم وجود قواعد حاكمة للسلوك.

ومن الجدير بالذكر أنّ مبادئ البيروقراطية في ذاتها ليس فيها ما يعيبها، إلا أنه عند تطبيقها تجد العاملين يهابون من أي تصرف نظراً للخوف من عدم وجود قاعدة أو إجراء تسمح بهذا التصرف مما قد يوقعهم في العقوبة، ولذلك فالبيروقراطية الزائدة تؤدي إلى قتل روح الإبداع والابتكار؛ إذ يصير الهم الأكبر هو الالتزام بالقواعد والإجراءات فقط دون النظر إلى التجديد والابتكار ورفع الكفاءة وزيادة الفاعلية.

وقد أدى هذا النقد الموجه إلى النماذج المختلفة من المدرسة الكلاسيكية إلى ظهور مدرسة جديدة تهتم

بالعنصر البشري في المنظمات، وتعتبره إنساناً اجتماعياً وليس فقط إنساناً اقتصادياً، وقد ظهرت نظريات تبعاً لافتراضات هذه المدرسة ومن أبرزها:

### نظرية العلاقات الإنسانية:

وهي على النقيض من المدرسة الكلاسيكية، حيث افترضت بأن الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى إلى إنشاء علاقات أفضل مع الآخرين، وأن أفضل صفة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس. وبالتالي اختلفت سياسات هذه النظرية عن سابقتها في التعامل مع العنصر البشري للسيطرة على سلوكه، فاتجهت هذه النظرية إلى القيادة الديمقراطية ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ووضع أنظمة الشكاوى والاقتراحات والرحلات والحفلات الاجتماعية، ومن العيوب التي قد تُتخذ على هذه النظرية أنها أفرطت في الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية، الأمر الذي قد يصل في النهاية إلى تدليل العاملين وإفسادهم.



### نظرية العلوم السلوكية:

وقد جاءت نتيجة للعلوم التي ظهرت في نظرية العلاقات الإنسانية، حيث حاول بعض العلماء تطويرها ليتم استخدام كل الجوانب السلوكية لإعطاء تفسيرات أكثر دقة وشمولاً للسلوك الإنساني. ففي حين ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على العلاقات والمشاعر، جاءت هذه النظرية لتعترف بالجوانب الإيجابية والسلبية لكل من سلوك الأفراد والإدارة، وتحاول أن تعطي تفسيرات أكثر واقعية للسلوك الإنساني لتتمكن من توظيف كل الطاقات السلوكية للناس في أعمالهم.

ويمكن تجميع آراء رواد هذه النظرية وتلخيصها في المبادئ التالية:

1. يختلف الناس في حاجاتهم، فبعضهم تسيطر عليه الحاجات المادية، وبعضهم تسيطر عليه الحاجات الاجتماعية، وبعضهم تسيطر عليه الحاجة لتحقيق الذات.
2. يسعى الأفراد إلى أن يكونوا ناضجين وناجحين في العمل، وهم حريصون على إبراز طاقاتهم ليشعروا بالنجاح.
3. يسعى الأفراد لكي يكونوا منضبطين في العمل، ولكن الرقابة المباشرة قد تؤذي هذا الشعور بالانضباط الذاتي. ولذلك فالرقابة غير المباشرة من الإدارة مع إشعار العاملين بأنهم مسؤولون عن أعمالهم يمكن أن تعمق الإحساس بالانضباط الذاتي وتنشر حالة من الرقابة الذاتية في

العمل.

4. يتميز العاملون بأنّ لديهم قدراً من الدافعية الذاتية والطاقة الداخلية لإنجاز العمل وإتقانه، وعلى المنظمة أن تستغلَّ هذه الطاقة الداخلية وتوظّفَها.
5. تتدخل عناصر أخرى في التأثير على سلوك الفرد في عمله، ومن أبرزها طريقة الفهم، وأسلوب اكتساب السلوك، والاتجاهات النفسية والقدرات، وأسلوب الاتصال بالآخرين، والقدرة على القيادة، وعلى المديرين أخذ كل هذه الاعتبارات بالحسبان عند توجيه الآخرين.
6. يسعى الأفراد لتحقيق تماثل بين أهدافهم وأهداف المنظمة، ولذلك إنْ لم يحدث تعارض بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد انطلقت طاقات الفرد النفسية وقدراته الذاتية في العمل.
7. يختلف السلوك الفردي والإداري من دولة لأخرى (أو من حضارة لأخرى) وعلى كل من يمارس أعماله مع حضارات ودول مختلفة مراعاة هذه الفروق.
8. يختلف سلوك الأفراد على حسب الموقف الذي يتعرضون له، وكذلك تختلف طريقة الإدارة المثلى في التصرف مع الأفراد على حسب هذه الظروف، ولذلك يختلف النمط القيادي المفضل على حسب الموقف، فمثلاً يُفضل النمط القيادي التسلطي مع الأفراد المتسيبين، بينما يفضل النمط القيادي الديمقراطي مع الأفراد المنضبطين.

ولعل النقطة الأخيرة تشير إلى المبدأ الموقفي في الإدارة، ونستطيع القول بأنّ هذا المبدأ – المبدأ الموقفي – هو التوجه الذي صار عليه السلوك التنظيمي اليوم. أي إنّ التصرفات الإدارية الصحيحة التي يجب أن تتخذ للتحكم في السلوك الإنساني تتوقف على حسب الموقف القائم والظروف المحيطة به والأشخاص المعنيين في هذا الموقف.

## الخلاصة

- تقوم ثقافة المنظمة وتُستمد من أفكار وفلسفة منشئيها وهذا هو الأساس. نشأت ثقافة المنظمة بفعل الممارسات والتفاعلات والخبرات التي يمر بها العاملون. أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.
- المعتقدات التنظيمية هي عبارة عن تصورات مشتركة راسخة في أذهان العاملين في المنظمة.
- الأعراف التنظيمية هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة.
- التوقعات التنظيمية هي عبارة عن مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة، وكذلك تتوقعها المنظمة من الفرد، خلال فترة عمل الفرد في المنظمة.

## تمارين

-كيف تتكون الثقافة التنظيمية؟

-ما هي مكونات الثقافة التنظيمية؟

-ما الفرق بين الأعراف التنظيمية والمعتقدات التنظيمية وما علاقة كل منهما بالاتصال التنظيمي؟

-ما هي نظرة الغرب لمكونات الثقافة التنظيمية؟

-اسرد عدداً من النظريات المتعلقة بالتنظيم وثقافته.